



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ASIAKASPALVELUKOKE- MUKSEN LAATU – CASE LÄHITAPIOLA

TEKIJÄT: Riitta Lintunen
Titta Räsänen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Riitta Lintunen ja Titta Räsänen			
Työn nimi Asiakaspalvelukokemuksen laatu – Case LähiTapiola			
Päiväys	19.5.2014	Sivumäärä/Liitteet	44/3
Ohjaaja(t) Antti Iire ja Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) LähiTapiola			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia LähiTapiolan Asiakaspalvelukeskukseen soittaneiden asiakkaiden palvelukokemusta ja heidän saamansa asiakaspalvelun laatua. LähiTapiolan Asiakaspalvelukeskuksessa on otettu käyttöön uusi toimintamalli Eteispalvelu, jossa puheluvalikon sijaan asiakkaalle vastaa asiakasneuvoja ja asian kar- toituksen jälkeen puhelu käännetään eteenpäin oikeaan paikkaan hoidettavaksi. Eteispalvelun käyttöönotolla on varmistettu se, että puheluun vastataan nopeasti ja tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tärkeänä asiakkaat pitivät vastausnopeutta ja vaikuttaako puhelun kääntäminen asiakkaan palvelukokemukseen.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja tutkimuksesta. Teoriaosuudessa kuvataan finanssitoimialaa ja esitellään toimeksiantaja. Lisäksi siinä käsitellään asiakkaalle tuotettua arvoa ja palvelun laatua sekä asiakaskokemusta ja sen johtamista.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen tutkimus ja se toteutettiin puhelinhaastatteluna marraskuussa 2013 Eteispalvelun kautta asioineille asiakkaille. Puhelinhaastattelussa käytettiin strukturoitua haastattelulomaketta. Pu- helinhaastattelun vastausprosentti oli 66 % ja otoskoko 113.</p> <p>Tulosten perusteella asiakkaat pitivät tärkeimpänä sitä, että puheluun vastataan nopeasti ja sitä, että asia hoide- taan kerralla kuntoon. Asiakkaat antoivat hyvät arvosanat saamalleen palvelulle, keskiarvo saadulle palvelulle oli 8,8 ja nettosuositeluindeksi 52 %.</p> <p>Toimeksiantaja piti kyselyä hyvänä ja sen perusteella päätettiin tehdä vastaavanlainen tutkimus myöhemmin, jolloin saadaan vertailukelpoinen tulos eri ajankohdalta.</p>			
Avainsanat Asiakaskokemus, palvelun laatu, finanssitoimiala			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Riitta Lintunen, Titta Räsänen			
Title of Thesis Quality in customer service experience – Case LähiTapiola			
Date	19.5.2014	Pages/Appendices	44/3
Supervisor(s) Antti Iire, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners LähiTapiola			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to study the customer service experience and the quality of service among the customers having phoned the LähiTapiola Customer Service Center. LähiTapiola has launched a new operations model called Eteispalvelu, where a customer adviser answers the phone instead of an automatic dialing menu. The customer adviser connects the call to the right department after finding out the business why the customer had phoned. This operations model ensures that the response time is short and that the call is connected immediately to the right place where customers can get their business to be taken care of.</p> <p>The main objective of this thesis project was to examine how important a short response time is for customers and how it affects the customer experience when the call is connected further on.</p> <p>The thesis research consists of a theory part and the empirical research. Value creation, quality of service, customer experience and customer experience management is the theoretical basis of this thesis. The commissioning organization was LähiTapiola.</p> <p>The method of the thesis is quantitative. Data were collected with a structured phone interview survey in November 2013. 113 customers were interviewed for this survey and the response rate was 66 %.</p> <p>Based on the results of the survey the most important factors of the quality in customers' opinion are a short response time and the fact having their business attended to immediately. The average value of the customer service was 8,8 when the scale was 4-10 and the Net Promoter Score (NPS) was 52 %.</p> <p>The survey was successful and the commissioning organization made a decision to implement a corresponding survey later on to receive comparable information of different time frames.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Customer experience, quality of service, financial industry</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TOIMIALA JA TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	6
2.1	LähiTapiola	7
2.2	Visio ja arvot	8
2.3	Call Centerit ja monikanavaisuus	9
2.4	LähiTapiolan Asiakaspalvelukeskus	9
3	ETEISPALVELU	11
3.1	Eteispalvelun tavoitteet	11
3.2	Eteispalvelun toiminta	11
4	ASIAKASKOKEMUS	13
4.1	Arvon tuottaminen asiakkaalle	13
4.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen	14
4.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen palvelutilanteessa	16
4.3.1	Palvelun laatu	16
4.3.2	Totuuden hetki puhelimessa	20
4.4	Asiakaskokemuksen johtaminen	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
5.1	Tutkimuksen tavoitteet	24
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteuttaminen	24
5.2.1	Aineiston kerääminen	25
5.2.2	Otantamenetelmät ja otoskoko	26
5.2.3	Kysymykset ja kyselylomake	27
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	29
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
6.1	Vastaajien taustatiedot	30
6.2	Asiakkaiden antamat arvosanat	34
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	40
	LÄHTEET	43
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE	45

1 JOHDANTO

Toimialasta riippumatta kilpailu asiakkaista on tällä hetkellä kovaa ja perinteiset kilpailukeinot kuten hintakilpailu eivät enää riitä, vaan on kehitettävä uusia tapoja erottautua kilpailijoista. Asiakkaat haluavat elämyksiä ja odottavat saavansa hyvää palvelua nopeasti eri kanavissa. Lisäksi tietoa on saatavissa helposti Internetissä ja sen myötä asiakkaiden perehtyneisyys asioihin on parantunut ja vaatimustaso saadulle palvelulle on noussut. Yritysten on tarjottava sekä henkilökohtaista palvelua että sähköisiä palveluita. Sähköisten palveluiden odotetaan olevan toimintavarmoja, selkeitä ja helppokäyttöisiä. Henkilökohtaisen palvelun odotetaan olevan asiantuntevaa, luotettavaa ja odotukset ylittävää. Lisäksi tänä päivänä kaikkien odotetaan toimivan sosiaalisessa mediassa ja chat-palvelut ovat jo kovaa vauhtia yleistymässä.

Pankki- ja vakuutusalaalla on viime vuosina tapahtunut paljon muutoksia. Isoja finanssikeskittymiä on muodostunut kuten OP-Pohjola-ryhmä, alalle on tullut ulkomaisia toimijoita sekä yrityksiä on fuusioitunut, viimeisimmäksi Tapiola-ryhmä ja Lähivakuutus. Nämä muutokset ovat tuoneet liikehdintää asiakaskunnassa ja kilpailu on entisestään kiristynyt. Hintakilpailulla yritetään houkutella uusia asiakkaita toisista yhtiöistä ja vastaavasti hinnanalennuksilla yritetään estää asiakkaita siirtymästä kilpailijan leiriin. Kilpailua ei käydä pelkästään hinnalla vaan yrityksissä on ymmärretty myös se, että palvelun laadulla ja hyvällä asiakaskokemuksella voidaan vaikuttaa asiakaspysyvyyteen.

LähiTapiolan Asiakaspalvelukeskuksessa on panostettu pitkään asiakaspalvelun laatuun sekä puhelin- että sähköisissä kanavissa. Julkisuudessa on paljon kirjoitettu ennen kaikkea puhelinoperaattoreiden puhelinpalveluiden pitkistä jonotusajoista ja ne ovat luoneet osaltaan huonoa mainetta kaikkiin puhelinpalveluihin. Laatussa on myös se, että asiakkaalle vastataan nopeasti ja sen vuoksi helmikuussa 2013 LähiTapiolan Asiakaspalvelukeskuksessa otettiin käyttöön uusi toimintamalli Eteispalvelu, jonka avulla saadaan jonotusaikaa lyhennettyä. Työskentelemme LähiTapiolan Asiakaspalvelukeskuksessa ja osallistuimme Eteispalvelun suunnitteluun ja toteutukseen palvelun käyttöönottoaiheessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Eteispalvelun kautta asioineiden asiakkaiden palvelukokemusta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden näkemys palvelukohtaamisen laadusta ja tärkeimmistä laadun tekijöistä asiakaspalvelun kehittämiseksi. Opinnäytetyössä tutkitaan myös, onko Eteispalvelulle käyttöönottoaiheessa asetetut tavoitteet saavutettu.

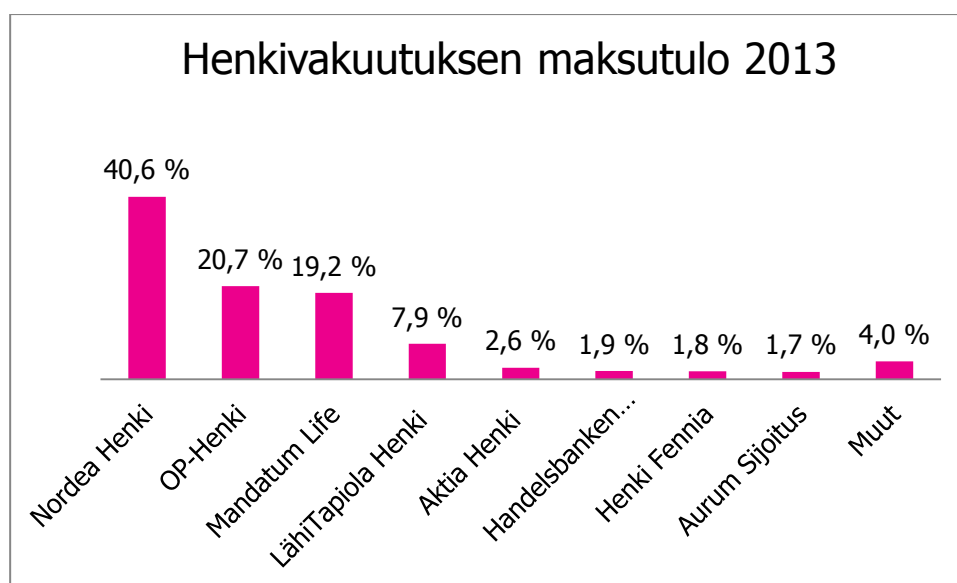
Opinnäytetyöraportissa on johdannon lisäksi kuusi lukua. Luvussa 2 kuvataan finanssitoimialaa, Call Center -konseptia ja monikanavaisuutta ja esitellään LähiTapiola-ryhmän yhtiöt, toiminta, markkina-asema, historia, visio ja arvot sekä Asiakaspalvelukeskuksen toiminta. Luvussa 3 kerrotaan Eteispalvelun taustasta, tavoitteista ja toiminnasta. Luvussa 4 perehdytään asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen ja johtamiseen, asiakkaan kokemaan arvoon ja palvelun laatuun sekä palvelutilanteeseen puhelimesta. Luvussa 5 käsitellään tutkimuksen tavoitteita ja kvantitatiivista tutkimusta. Luvussa 6 esitellään tutkimuksen tulokset ja luvussa 7 esitetään tutkimuksesta ja teoriasta tehdyt johtopäätökset ja pohdinnat.

2 TOIMIALA JA TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Pankki- ja vakuutusyhtiöt ovat nykyisin lähentyneet toisiaan ja ne muodostavat suuria finanssikonserneja, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Ne ovat usein pörssiyrityksiä, joiden ytimen muodostaa talletuspankki. Vapaaehtoisten vakuutusten lisäksi vakuutusyhtiöt hoitavat sosiaaliturvan piiriin kuuluvia lakisääteisiä vakuutuksia kuten työeläke- ja tapaturmavakuutuksia. (Finanssialan Keskusliitto 2013a.)

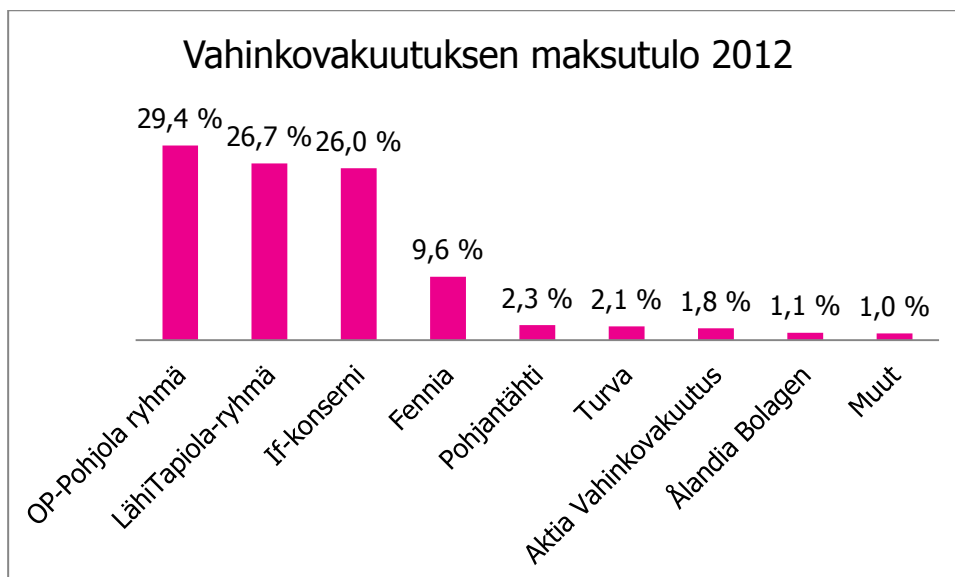
Vakuutusyhtiöt jaotellaan henki-, työeläke- ja vahinkovakuutusyhtiöihin, ja ne toimivat yleensä yhtiöryhmänä. Vakuutusyhtiöt ovat joko osakeyhtiöitä tai omistajiensa omistamia keskinäisiä yhtiöitä. Myös ulkomaiset vakuutusyhtiöt tarjoavat vakuutuksia Suomessa. Kesällä 2013 Suomessa toimi 59 kotimaista vakuutusyhtiötä ja ulkomaisten vakuutusyhtiöiden sivukonttoreita oli 25. (Finanssialan Keskusliitto 2013a.)

Finanssialan Keskusliiton tilastojen mukaan LähiTapiola Henkivakuutusyhtiö oli vuonna 2013 neljänksi suurin henkivakuutusyhtiö henkivakuutuksen maksutulon mukaan mitattuna. Kuviossa 1 on henkivakuutusyhtiöiden markkinaosuudet vuonna 2013 maksutulon mukaan jaettuna. (Finanssialan Keskusliitto 2014.)



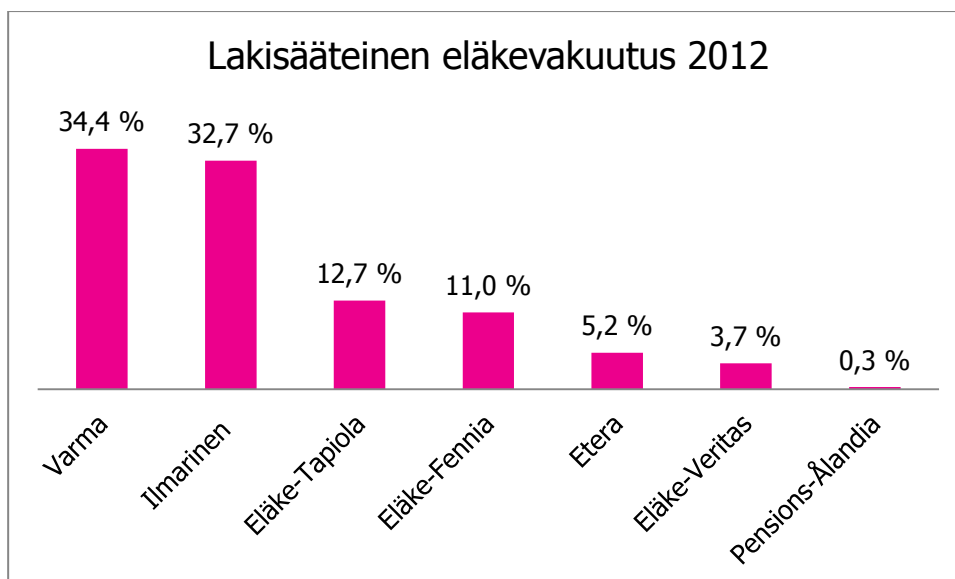
KUVIO 1. Henkivakuutuksen maksutulo 2013

Kuvio 2 kuvaa vahinkovakuutusyhtiöiden markkinaosuutta vuonna 2012, jolloin LähiTapiola-ryhmä oli toiseksi suurin vahinkovakuuttaja (Finanssialan Keskusliitto 2013b).



KUVIO 2. Vahinkovakuutuksen maksutulo 2012

Kuviossa 3 on lakisääteisen eläkevakuutuksen markkinaosuudet vuonna 2012, jolloin Eläke-Tapiolan markkinaosuus oli kolmanneksi suurin (Finanssialan Keskusliitto 2013b).



KUVIO 3. Lakisääteinen eläkevakuutus 2012

2.1 LähiTapiola

Toimeksiantajana tutkimukselle on LähiTapiolan Asiakaspalvelukeskus. LähiTapiola on yhtiöryhmä, joka palvelee henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. LähiTapiolassa työskentelee yli 3 200 henkeä ja asiakkaita LähiTapiola-ryhmällä on 1,5 miljoonaa. (LähiTapiola 2013.)

TAULUKKO 1. LähiTapiola-ryhmän yhtiöt (LähiTapiola 2013.)

LähiTapiola-ryhmän yhtiöt	
LähiTapiola Vahinkovakuutus	Tapiola Pankki Oy
LähiTapiola Eläkeyhtiö	LähiTapiola Kiinteistövarainhoito
LähiTapiola Henkiyhtiö	19 LähiTapiola Alueyhtiötä
Tapiola Varainhoito Oy	

LähiTapiola Eläkeyhtiö yhdistyi Eläke Fennian kanssa tammikuussa 2014 ja uuden eläkeyhtiön nimeksi tuli Elo. Tapiola Pankki on toiminut vuodesta 2004 saakka ja se tulee fuusioitumaan S-Pankin kanssa keväällä 2014. (LähiTapiola 2013.)

LähiTapiolan historia alkaa jo 1700-luvulta, jolloin perustettiin Paloapuyhdistykset. Tapiola syntyi vuonna 1982, jolloin vakuutusyhtiöt Aura ja Pohja fuusioituivat ja vuonna 1983 Lähivakuutus-ryhmän yhteiseksi markkinointinimeksi tuli Lähivakuutus. Vuonna 2012 sekä Lähivakuutus ja Tapiola täyttivät 30 vuotta ja samana vuonna ilmoitettiin yhtiöiden fuusioitumisesta. Asiakkaille järjestetyn nimikilpailun tuloksena yhtiön uudeksi nimeksi tuli LähiTapiola. Uusi nimi otettiin käyttöön vuonna 2012, ja integraatio on tällä hetkellä menossa eri toiminnoissa. (LähiTapiola 2013.)

Vuoden 2014 alusta lähtien molempien yhtiöiden vakuutukset ovat samassa tietokanassa ja asiakkaita pystytään palvelemaan kaikissa kanavissa riippumatta siitä ovatko heidän vakuutuksensa olleet aiemmin Tapiolassa vai Lähivakuutuksessa. Yhdistyminen on tuottanut haasteita muun muassa sen vuoksi, että Lähivakuutuksella oli aiemmin yli 50 itsenäistä paikallisyhdistystä, jotka yhdistyivät kesällä 2012 Tapiola-ryhmän alueiden kanssa 19 itsenäiseksi alueyhtiöksi. (LähiTapiola 2013.)

2.2 Visio ja arvot

LähiTapiolan visiona on olla Suomen johtava turvallisuuden, hyvinvoinnin ja talouden kumppani lähellä asiakasta ja toiminta-ajatuksena on turvata asiakkaiden elämää ja menestystä. Yhtiön arvot ovat: toimimme yrittäjähenkisesti, onnistumme yhdessä ja edistämme omistaja-asiakkaidemme etuja – olemme läsnä asiakkaan arjessa. (LähiTapiola 2013.)

LähiTapiola on keskinäinen, vakuutuksenottajien omistama finanssiryhmä, jonka tehtävänä on tuottaa omistaja-asiakkailleen etuja ja palveluja. Asiakasnäkökulma korostuu arvoissa ja visioissa sekä asiakaslupauksessa, joka on *”Olemme sinulle luotettu neuvonantaja. Huolehdimme sinun tärkeimmistä asioistasi - asiantuntemuksella ja aidosti välittäen”*. Myös paikallisuutta, läheisyyttä ja vastuullisuutta korostetaan yhtiöryhmän toiminnassa. (LähiTapiola 2013.)

2.3 Call Centerit ja monikanavaisuus

Call Center -konsepti otettiin käyttöön 60-luvulla USA:ssa ja se on yleisnimi työpisteelle, jossa käsitellään paljon puheluja. Call Center voi olla puhelimeen vastaava (inbound), ulossoittava (outbound) tai näiden yhdistelmä (call blending). Keskeinen tavoite Call Centerissä on tehokkuus ja sen saavuttaminen edellyttää että puheluvolyymi on riittävän suuri. Call Centerit palvelevat ulkoisia asiakkaita toimintaan liittyvissä asioissa ja help deskit palvelevat sisäisiä asiakkaita tekniikkaan liittyvissä ongelmissa. Internetin tulon myötä myös ulkoiset asiakkaat tarvitsevat apua järjestelmien käyttämiseen liittyvissä asioissa. Yhteyskeskukset palvelevat ulkoisia asiakkaita sekä toimintaan että tekniikkaan liittyvissä asioissa kaikissa kanavissa, kuten puhelimitse, sähköpostitse tai Internetissä. (Roos & Systä 2001, 11 - 16.)

Palvelujen käytön edellytys on palvelun saavutettavuus ja sitä pyritään parantamaan tarjoamalla palveluja samanaikaisesti eri kanavissa. Tavallisimpia kanavia finanssialalla ovat Internet, puhelipalvelu ja konttorit. Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on mahdollista asioida vähintään kahden eri kanavan kautta. Monikanavaisuus tuo asiakkaille lisää arvoa palvelujen saatavuuden ja käytön helppouden muodossa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 124 – 125.)

Finanssialalla puhelinpalvelutyön merkitys on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla, erityisesti vakuutuslalla vakuutus- ja korvausasioinnissa puhelinpalvelun rooli on tärkeä. Puhelinpalvelun tavoitteena on palvelun helppous ja saavutettavuus. (Ylikoski & Järvinen 2011, 127.)

Verkkopalvelut ovat yksi palvelukanava muiden joukossa ja niiden tarkoituksena on palvella asiakkaita entistä paremmin tarjoamalla perinteisten kanavien rinnalle vaihtoehtoinen kanava hoitaa asioita. Kehittyneet ja helppokäyttöiset verkkopalvelut vähentävät asiakkaan ja asiakasneuvojan työtä. Verkkopalvelut täydentävät asiakkaille tarjottavaa henkilökohtaista palvelua ja ne kasvavat koko ajan. (Ylikoski & Järvinen 2011, 128 – 130.)

2.4 LähiTapiolan Asiakaspalvelukeskus

Asiakaspalvelukeskuksessa hoidettiin vuonna 2013 noin 480 000 puhelua ja 130 000 sähköistä kontaktia. Sähköisiä kontakteja tulee sekä avoimien Internet sivujen että verkkopalvelun kautta. Asiakaspalvelukeskuksessa hoidetaan myös outbound kontakteja.

Asiakaspalvelukeskus kuuluu LähiTapiola-ryhmän yhtiöryhmäpalveluihin. Asiakaspalvelukeskuksen asiakkaita ovat Vahinkoyhtiöt, alueyhtiöt sekä alueyhtiöiden asiakkaat, joita Asiakaspalvelukeskus palvelee kolmesta eri maantieteellisestä yksiköstä käsin. Fuusion myötä Asiakaspalvelukeskuksen toimintaympäristö on muuttunut, koska itsenäiset alueyhtiöt päättävät haluavatko ne ostaa Asiakaspalvelukeskuksen palveluita, tuottaa palvelut itse tai ostaa ne joltakin ulkopuoliselta taholta. Asiakaspalvelukeskus myy palveluitaan alueyhtiöille ja esimerkiksi hyvät tulokset palvelukokemustutkimuksesta ovat hyviä myyntivaltteja.

Asiakaspalvelukeskuksessa on kuusi inbound tiimiä, jotka vastaavat asiakkaiden puheluihin sekä kolme outbound tiimiä, jotka soittavat asiakkaille esimerkiksi kampanjasoittoja. Lisäksi Espoossa ja Kuopiossa on tiimit, jotka hoitavat sähköisiä kontakteja. Kaikissa tiimeissä on puhelin- ja sähköisen kanavan osaamista, jolloin tiimit voivat auttaa toisiaan ruuhka-aikoina. Asiakaspalvelukeskuksessa palvelee myös ruotsin- ja englanninkielisiä asiakkaita. Asiakaspalvelukeskuksessa toimivat myös verkkopalveluntuki- ja kehitystiimi.

Asiakaspalvelukeskuksessa työskentelee noin 190 henkilöä. Osastopäälliköt vastaavat kunkin paikkakunnan Asiakaspalvelukeskuksen toiminnasta ja he raportoivat yksikönjohtajalle. Palvelupäälliköt vastaavat oman tiiminsä tuloksesta ja osaamisen kehittämisestä, jossa heillä on apunaan myyntivalmentajat.

3 ETEISPALVELU

Asiakaspalvelukeskuksen sähköpostilaatikoihin tulee paljon viestejä, jotka kuuluvat muiden yksiköiden, kuten korvauspalvelun, käsiteltäväksi. LähiTapiolan asiakaslupauksen mukaan asiakkaan viestiin vastataan seuraavan arkipäivän kuluessa ja silloin kun viesti siirretään edelleen toiseen paikkaan vastattavaksi, viestin jonotusaika kasvaa ja käsittelyaika voi ylittää asiakaslupauksessa luvatusajan. Sen vuoksi Asiakaspalvelukeskuksen sähköisissä kanavissa otettiin kesällä 2012 käyttöön Eteispalvelu, jossa yksi tai kaksi asiakasneuvojaa avaa kaikki tulleet sähköpostiviestit ja sen sijaan, että itse hoitaisivat ja vastaisivat niihin, he kääntävät viestit eteenpäin oikeisiin käsittelypisteisiin hoidettavaksi. Tämä toimintamalli on selkeästi tehostanut toimintaa, kun sähköpostiviestien läpimenoaika on lyhentynyt.

Joulukuussa 2012 tehtiin puhelinkanavassa puheluiden sisältötutkimus, jossa kartoitettiin syyt, jonka vuoksi asiakkaat soittivat Asiakaspalvelukeskukseen. Sisältötutkimuksen tulokset tukivat sitä käsitystä, että asiakkaat eivät tee oikeita valintoja puheluvälillä vaan Asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalveluun tulee paljon puheluita, jotka kuuluisivat muihin yksiköihin hoidettavaksi tai ovat sellaisia asioita, jotka asiakas voisi helposti hoitaa itse verkkopalvelussa. Tulosten mukaan muun muassa 9 % puheluista käännettiin korvausosastoille, 14 % puheluissa pyydettiin maksuaikaa ja 5 % puheluissa haluttiin muuttaa vakuutuksen maksutapaa. Tämän tutkimuksen perusteella alettiin suunnitella Eteispalvelun toteuttamista myös puhelinkanavassa ja se otettiin käyttöön helmikuussa 2013.

3.1 Eteispalvelun tavoitteet

Kun Eteispalvelu otettiin käyttöön puhelinkanavassa, sille asetettiin seuraavat tavoitteet:

1. Palvelun saatavuus: asiakkaalle vastataan nopeasti
2. Asiainnin helppous: asiakas ohjataan heti oikeaan paikkaan asioimaan
3. Ostamisen helppous: ostosignaali hyödynnetään heti myynnin ammattilaisen kanssa
4. Kustannustehokas palvelu: rutiinit ja yksinkertaiset toimeksiannot Internetissä (automaatiikka, käsittelyn ohjaaminen ruuhka-ajan ulkopuolelle)
5. Nopea perehdytys ja erilaisten osaamisalueiden tehokkaampi hyödyntäminen

3.2 Eteispalvelun toiminta

Eteispalvelu toteutetaan käytännössä siten, että automaattisen puheluvälikon sijaan asiakkaalle vastaa ”inhimillinen vaihde” eli asiakasneuvoja. Hän kartoittaa, mitä asiakkaan asia koskee ja ohjaa puhelun eteenpäin tai hoitaa lyhyet ja nopeat asiat itse. Eteispalvelun merkitys on korostunut, kun Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusion jälkeen it-järjestelmien yhteensovitus on ollut kesken, eikä Asiakaspalvelukeskuksessa ole voitu hoitaa Lähivakuutustautaisen asiakkaiden asioita, vaan ne on pitänyt ohjata hoidettavaksi toimistokanavaan. Eteispalvelun tekijöille on korostettu sitä, että kyse on palvelusta ja sen täytyy kuulua asiakkaalle. Eteispalvelu on toiminnallisesti vaihteen ja asiakaspalvelun välimuoto.

Koska Eteispalvelussa hoidetaan vain lyhyitä ja nopeita asioita tai käännetään puhelu nopean kartoituksen jälkeen toiseen pisteeseen hoidettavaksi, sen vastausaika on nopea. Asiakkaat ovat jopa ihmetelleet sitä, miten nopeasti puheluun on vastattu. Kun asiakkaan asia on kartoitettu ja puhelu ohjataan eteenpäin, asiakkaat ovat jaksaneet paremmin jonottaa asiantuntijan vastaamista, varsinkin kun heille on kerrottu mahdollisesta jonosta. Mikäli Eteispalvelu ruuhkautuu, puhelut siirtyvät automaattiseen puheluvalikkoon, jossa asiakas tekee itse valinnat mitä asia koskee, jonka jälkeen puhelu ohjautuu oikeaan käsittelypisteeseen hoidettavaksi.

Eteispalvelu otettiin käyttöön helmikuussa 2013 ja ensimmäisessä vaiheessa sitä olivat tekemässä sekä kokeneet asiakasneuvojat että uudet, juuri aloittaneet asiakasneuvojat. Seuraavassa vaiheessa Eteispalvelua hoitivat Kuopion ja Kokkolan kesätyöntekijät ja syksyllä 2013 Eteispalvelua hoidettiin vuoroviikoin tiimeittäin. Loppuvuodesta 2013 Asiakaspalvelukeskukseen rekrytoitiin uusia asiakasneuvoja hoitaman Eteispalvelua. Koska Eteispalvelussa ei hoideta asiantuntijuutta vaativia asioita, uuden asiakasneuvojan perehdytysaika tehtävään on huomattavasti lyhyempi, kun vakuutuslajeja ei tarvitse osata.

4 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksen käsite yleistyi 2000-luvun alussa, jolloin yritykset alkoivat ymmärtää sen merkityksen hintaa tärkeämpänä kilpailuetuna (Walden & Marlow 2013). Löytänä ja Kortesus (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen asiakkaan yrityksen toiminnasta tekemäksi tulkinnaksi, joka muodostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Tuulaniemen (2011, 74) mukaan asiakaskokemus on asiakkaan kokemus palvelusta, johon sisältyy koko yrityksen tarjooma, kuten mainonta, asiakaspalvelun laatu, käytön helppous ja luotettavuus. QuestBack (2013a) toteaa asiakaskokemuksen olevan asiakkaan yrityksestä tai tuotteesta muodostama kokonaisvaltainen näkemys, joka vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen.

Asiakaskokemuksella kilpailevan yrityksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa tuotteen ominaisuuksien tai edullisen hinnan sijaan merkityksellisillä kokemuksilla (Löytänä & Kortesus 2011, 23). Leggettin (2014) mukaan hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakasuskollisuutta, jolloin asiakaspysyvyys paranee ja asiakkaan osto- ja suositteluhaluus lisääntyy. Hyvä asiakaspalvelu on hyvän asiakaskokemuksen kulmakivi.

4.1 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Tuulaniemen (2011, 30 - 31) mukaan yritysten perustehtävä on tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakas ostaa tuotteita ja palveluja saavuttaakseen jotakin tai ratkaistakseen jonkin ongelman ja kokee saavansa arvoa tarpeidensa täytyessä. Grönroos (1998, 81) määrittelee asiakkaan saaman arvon siksi hyödyksi, jonka asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta verrattuna siihen uhraukseen, jonka asiakas joutuu tekemään sen saadakseen.

Asiakkaan finanssipalvelusta saama arvo muodostuu Ylikosken ja Järvisen (2011, 26 - 27, 29) mukaan monista tekijöistä. Kaikki hyödyt ja kustannukset eivät kuitenkaan ole asiakkaalle yhtä merkittäviä, ja eri asiakkaat arvioivat niitä eri tavoin palvelusta ja tarpeistaan riippuen. Finanssipalvelujen kulutus perustuu asiakkaan ja yhtiön väliseen sopimukseen, joten finanssiyhtiön asiakas kokee arvon asiakassuhteessa. Kuvio 4 kuvaa finanssipalvelun arvoon vaikuttavia tekijöitä.



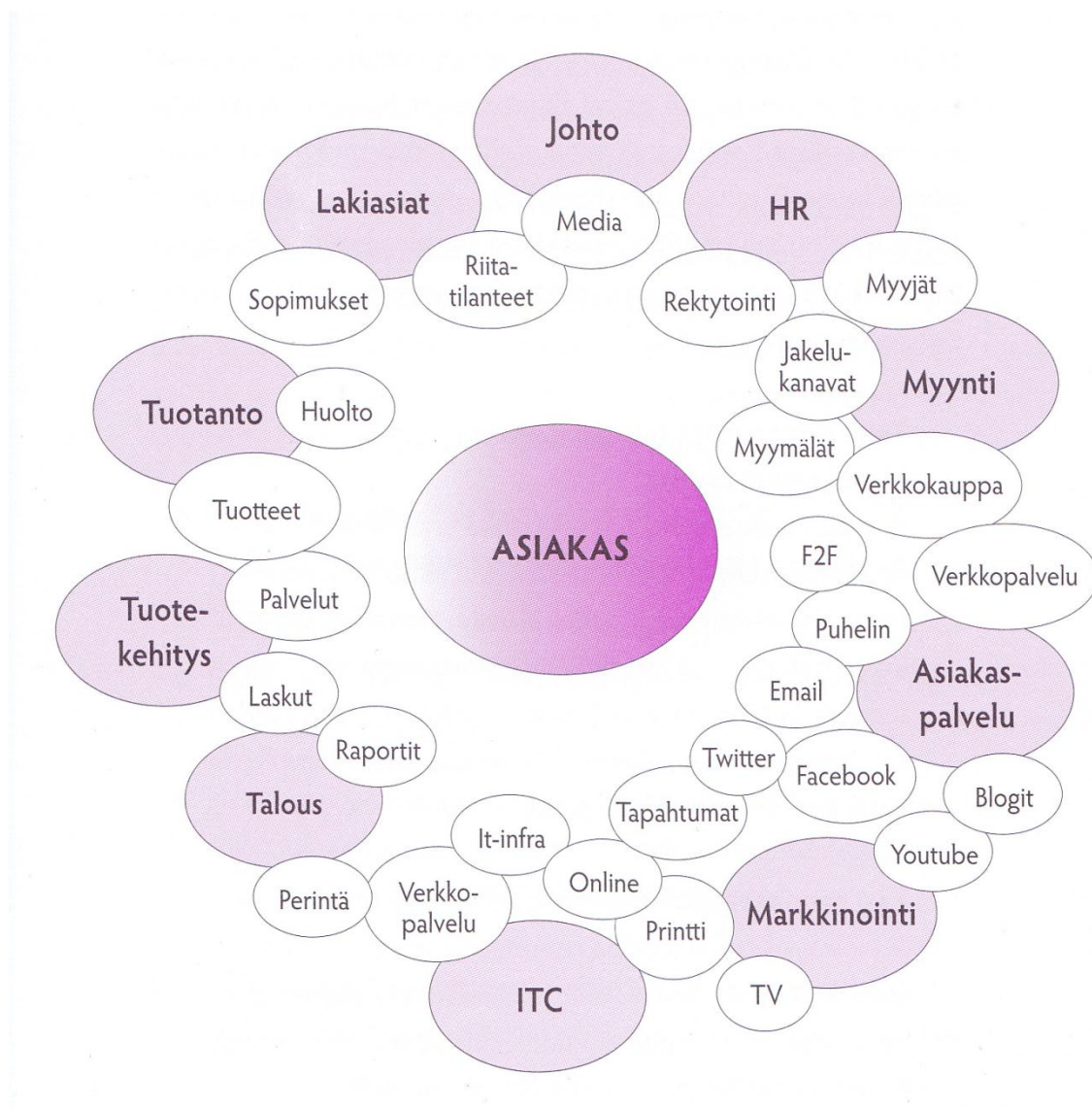
KUVIO 4. Finanssipalvelun arvo asiakkaalle asiakassuhteessa (Ylikoski & Järvinen 2011, 30.)

Kuviossa 4 finanssiyhtiön asiakkaan kokemat hyödyt ja kustannukset on esitetty arvopuntarina. Palvelut ja palveluprosessit täyttävät asiakkaan tarpeet, joten ne ovat keskeinen osa asiakkaan kokemaa hyötyä. Vuorovaikutus palvelutilanteissa, yhtiön viestintä ja palvelun saavutettavuus mahdollistavat palvelun tuottamisen ja vaikuttavat myös asiakkaan hyötykokemukseen. Asiakkaan kokemaan hyötyyn vaikuttavat myös yhtiön brändi, imago ja maine, joihin kiteytyy asiakkaan näkemys yhtiön menestyksellisyydestä ja luotettavuudesta, sekä asiakassuhde, joka tuottaa asiakkaalle taloudellisia etuja ja henkilökohtaisia suhteita, joita asiakkaan ja yhtiön henkilöstön välille mahdollisesti syntyy. Asiakkaan kokemia kustannuksia ovat palvelun hinta sekä palvelun valintaan ja käyttöön kuluva aika ja vaivannäkö. Negatiiviset ajatukset ja tunteet, kuten jonottaminen tai valintaan kohdistuva epävarmuus, ovat myös kustannuksia asiakkaalle. (Ylikoski & Järvinen 2011, 27 - 28.)

Arvopuntari havainnollistaa asiakkaan kokeman arvon muodostumista hyötyjen ja kustannusten vertailuna. Luonnollisesti asiakas pyrkii maksimoimaan hyötyjen ja kustannusten välisen eron ja valitsee sen tuotteen tai palvelun, joka tuottaa hänelle arvoa kilpailijan tarjoamaa vaihtoehtoa enemmän. Yritys voi lisätä asiakkaalle tuotettua arvoa kasvattamalla hyötyjä tai keventämällä kustannuksia. (Ylikoski & Järvinen 2011, 9, 25, 166.) Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on lisätä asiakkaalle tuotettua arvoa luomalla asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia (Löytänä & Korteso 2011, 13).

4.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista ja niissä syntyvistä mielikuvista ja tunteista. Kohtaamiset tapahtuvat kosketuspisteissä eli niissä paikoissa ja tilanteissa, joissa asiakas kohtaa yrityksen toimintoja. Kohtaamiset voivat olla vuorovaikutteisia, kuten tapaamisia tai puheluita, tai passiivisia, kuten asiakkaan nähdessä mainoksen tai vieraillessa yrityksen verkkosivuilla. (Löytänä & Korteso 2011, 74, 113.) Kuvio 5 kuvaa yrityksen eri toimintoja ja niiden tuottamia kosketuspisteitä.



KUVIO 5. Kosketuspisteiden ympyrämalli (Löytänä & Kortesus 2011, 75.)

Kuviossa 5 asiakas on sijoitettu yrityksen toiminnan keskiöön. Kaikki toiminnot ovat kosketuksissa asiakkaaseen suoraan tai välillisesti ja vaikuttavat siihen, millaisen kokemuksen asiakas yrityksestä muodostaa. Johto vastaa yrityksen strategiavalinnoista ja henkilöstöjohtaminen työntekijöiden osaamisesta ja asenteesta. Markkinointi luo asiakkaalle mielikuvia ja odotuksia, joihin myynti ja asiakaspalvelu vastaavat. IT-osasto vastaa tietojärjestelmien käytettävyydestä ja talousosasto laskujen selkeydestä. Tuotekehitys ja tuotanto vastaavat tuotteiden ja palvelujen kiinnostavuudesta ja lakiosasto sopimusten ymmärrettävyydestä. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Asiakaskokemuksen muodostumista kosketuspisteissä voidaan Schmittin (2003, 68) mukaan tarkastella asiakkaan ostoprosessin näkökulmasta. Ostoprosessi alkaa tarpeen tiedostamisesta ja etenee tiedonkeruun ja vaihtoehtojen vertailun jälkeen ostopäätökseen. Oston jälkeen asiakas käyttää tuotetta tai palvelua ja kokemustensa perusteella päättyy joko uusintaostoon tai vaihtaa kilpailevaan tuotteeseen tai palveluun. Jokaisessa ostoprosessin vaiheessa asiakas kohtaa yrityksen eri toimintoja erilaisissa kosketuspisteissä, jotka kaikki ovat tärkeitä ja vaikuttavat osaltaan asiakkaalle muodostu-

vaan kokemukseen. QuestBack (2013a) toteaa asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkuuden elinkaarimallin mukaisesti kolmesta osa-alueesta: mielikuvakokemuksesta, ostokokemuksesta ja käyttökokemuksesta.

Mielikuvakokemus syntyy jo ennen oston harkintaa ja varsinaista ostoprosessia, kun asiakas kohtaa yrityksen ensimmäistä kertaa esimerkiksi verkossa, messuilla tai mainoksen välityksellä. Ensikoh- taamisesta muodostuvat mielikuvat ja aikaisemmat kokemukset ratkaisivat sen, päätyykö yritys asiak- kaan harkintaryhmään. Mitä paremman kokemuksen yritys onnistuu luomaan asiakkaalle tässä vai- heessa, sitä varmemmin asiakas alkaa tarpeen havaitessaan harkita ostoa ja kumppanuutta yrityk- sen kanssa. Ostokokemus muodostuu kohtaamisesta myynti-tilanteesta, jossa ostopäätöksen ratkai- see myyjän kyky kuunnella asiakasta ja täyttää asiakkaan tarpeet. Ostoon liittyvien kokemusten on- nistuminen vaikuttaa näin ollen suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen. Käyttökokemus syntyy oston jälkeen, kun asiakas muodostaa kokemuksia muun muassa asiakassuhteen hoidosta, asiakas- palvelun toimivuudesta ja tuotteen tai palvelun laadusta. Palvelun käyttöön liittyvät kokemukset vai- kuttavat lisä- ja ristiinmyyntiin sekä suosittelun myötä uusasiakashankintaan. (QuestBack 2013a.)

Asiakaskokemuksen johtamisen lähtökohtana on luoda asiakkaalle merkityksellinen kokemus jokai- sessa kohtaamisessa. Mitä vahvempia tunteita ja mielikuvia asiakkaalle muodostuu, sitä vahvempi on asiakkaan kokemus. (Löytänä & Korteso 2011, 21, 45.) Shaw'n (2012) mukaan tunteilla on suu- rin vaikutus asiakkaalle syntyvään kokemukseen. Beyond Philosophy, London Business School ja the Chairman of Consumer Psychology löysivät tutkimuksessaan 20 tunnetta, jotka lisäävät tai vähentä- vät kokemuksen arvoa asiakkaalle. Tutkimuksen mukaan asiakasuskollisuutta vahvistavia tunteita ovat iloisuus, tyytyväisyys, luottamus ja turvallisuus. Asiakaskokemuksen arvo kasvaa myös, kun asiakas tuntee itsensä välitetyksi ja arvostetuksi. Asiakaskokemuksen arvoa pilaavia tunteita ovat muun muassa ärtymys, tyytymättömyys, pettymys ja turhautuminen.

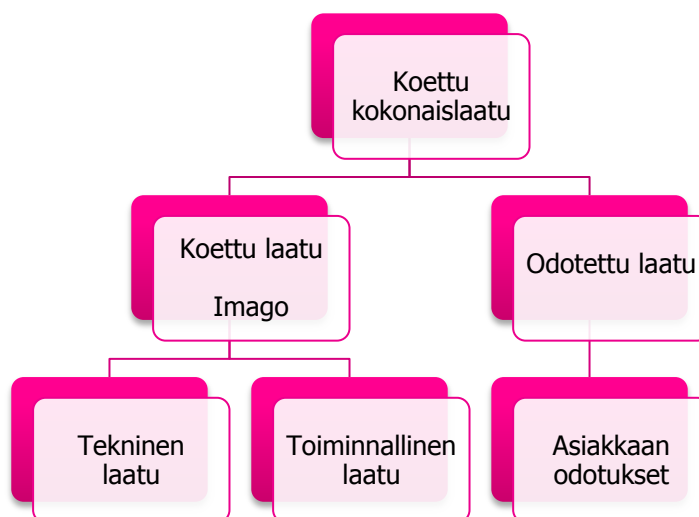
4.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen palvelutilanteessa

Asiakaspalvelu on yksi tärkeimmistä asiakkaan ja yrityksen kosketuspisteistä (QuestBack 2014). Pal- velujen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa asiakkaan ja yrityksen kohtaamista palvelutilan- teessa kutsutaan totuuden hetkeksi. Se on yrityksen tilaisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Jos totuuden hetki epäonnistuu, asiakkaan kokema palvelun laatu kärsii ja yritys saattaa menettää asiakkaan. Jos se sen sijaan hoidetaan hyvin, asiakassuhde jatkuu ja ke- hitty myönteisesti. Asiakkaan kokemukset totuuden hetkistä eivät synny itsestään, vaan niihin vai- kuttavat asiakkaalle ennestään muodostuneet odotukset. (Grönroos 2009, 111, 519 - 521.)

4.3.1 Palvelun laatu

Ylikoski (2001, 118) määrittelee palvelun laadun asiakkaan muodostamaksi käsitykseksi palvelun onnistuneisuudesta. Asiakas toimii laadun tulkitsijana, joten laatua tulisi aina arvioida asiakkaan nä- kökulmasta. Grönroos (2009, 100) toteaa palvelun laadun olevan sitä, mitä asiakas kokee sen ole- van ja laadun olevan tärkeää sellaisena kuin asiakas sen kokee.

Asiakkaan käsitys palvelun laadusta muodostuu odotusten ja kokemusten vertailuna. Ostoprosessin aikana asiakkaalle syntyy odotuksia tulevasta palvelusta, kuten palvelun lopputuloksesta, palveluprosessin laadusta, hinnasta ja palveluympäristöstä. Odotukset muodostavat asiakkaalle peilin, johon hän laatua arvioidessaan peilaa palvelukokemustaan. Laatu on hyvää tai hyväksyttävää, jos asiakkaan odotukset täyttyvät. (Ylikoski 2001, 119 - 120.) Kuvio 6 havainnollistaa asiakkaan kokeman palvelun laadun muodostumista.



KUVIO 6. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105.)

Kuvio 6 osoittaa asiakkaan kokeman palvelun kokonaislaadun syntyvän koetusta laadusta ja odotetusta laadusta. Koettu laatu muodostuu teknisestä laadusta eli siitä, mitä asiakas saa palvelun lopputuloksena ja toiminnallisesta laadusta eli siitä, miten asiakasta palvellaan. Koettuun laatuun vaikuttaa myös yrityksen imago, joka toimii laadun kokemisen suodattimena. Myönteinen imago saa asiakkaan antamaan pienet virheet anteeksi, kun taas kielteinen imago saa minkä tahansa virheen vaikuttamaan suuremmalta. Odotettu laatu muodostuu asiakkaan odotuksista, jotka riippuvat useista tekijöistä. (Grönroos 2009, 102, 105.) Ylikosken (2001, 123) mukaan asiakkaan palveluodotuksiin vaikuttavat alla luetellut tekijät.

1. Asiakkaan tarpeet. Tarpeisiin vaikuttavat asiakkaan ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli, koulutustaso, persoonallisuus ja elämänvaihe. Ominaisuudet vaikuttavat siihen, mitä hyötyä asiakas tavoittelee palvelusta ja siihen, millaisen palvelun asiakas kokee hyväksi. Palveluodotukset ovat asiakaskohtaisia ja voivat vaihdella myös asiakkaan mielialan mukaan. (Ylikoski 2001, 123.)
2. Palvelun hinta. Jos hinta on korkea, asiakkaan odotukset nousevat. Palveluympäristön ulkoiset puitteet, kuten toimitilojen sisustus, vaikuttavat myös asiakkaan odotuksiin. Hienot toimitilat saavat asiakkaan odottamaan niiden mukaista palvelua. (Ylikoski 2001, 123 - 124.)
3. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset. Yrityksessä aikaisemmin asioineella asiakkaalla on käsitys siitä, mitä hän saa ja kuinka häntä palvellaan. Asiakkaan kokemukset kilpailevista yrityksistä tai palvelukanavista vaikuttavat puolestaan asiakkaan käsitykseen siitä, mitä palvelu normaalisti on tai mitä se voisi olla. (Ylikoski 2001, 124.)

4. Mainonta. Mainonnassa annetut lupaukset muodostavat asiakkaalle mielikuvan tarjotusta palvelusta. Muu markkinointiviestintä, kuten viestintä palvelutilanteessa, vaikuttaa myös asiakkaan odotuksiin. (Ylikoski 2001, 124.)
5. Muiden ihmisten suositukset tai moitteet. Jos muut asiakkaat kehuvat yrityksen tuotteita ja palvelua, asiakas odottaa niiden olevan erinomaisia. Yrityksen mediassa saama julkisuus vaikuttaa myös asiakkaan odotuksiin. (Ylikoski 2001, 124 - 125.) QuestBackin (2013b) mukaan on tutkittu, että 92 % ihmisistä luottaa ystäviensä suosituksiin ja 70 % muiden ihmisten kirjoittamiin arvioihin tuotteista ja palveluista.
6. Asiakkaan oma panostus palveluun. Jos asiakas joutuu odottamaan palvelua tai näkemään paljon vaivaa sen saadakseen, odotukset nousevat. (Ylikoski 2001, 125.)
7. Tilannetekijät. Ikävissä tilanteissa asiakas odottaa tavallista nopeampaa ja huomaavaisempaa palvelua. Myös kiireinen asiakas odottaa nopeaa palvelua, jolloin odottaminen voi ärsyttää asiakasta erityisen paljon. (Ylikoski 2001, 125.)

Arvioidessaan palvelun laatua asiakas muodostaa käsityksensä useista palvelua koskevista asioista (Ylikoski 2001, 126). Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin palvelun laadun arvioinnin klassikkotutkimuksen mukaan asiakkaat arvioivat laatua kymmenen eri osatekijän pohjalta (Grönroos 2009, 114). Taulukossa 2 on yhteenveto heidän tutkimuksensa tuloksista eli palvelun laadun kymmenestä osatekijästä.

TAULUKKO 2. Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät (Grönroos 2009, 114-115.)

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät

- **Luotettavuus** merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta:
 - yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla
 - laskutus on täsmällistä
 - arkistointi moitteetonta
 - palvelu toimitetaan sovittuun aikaan
- **Reagointialttius** koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella:
 - palvelu tapahtuu ajallaan
 - tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti
 - asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä
 - palvelu on nopeaa
- **Pätevyys** merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa:
 - kontaktihenkilöiden tiedot ja taidot
 - tukihenkilöstön tiedot ja taidot
 - organisaation tutkimuskyky
- **Saavutettavuus** merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta:
 - palvelu on helposti saatavissa puhelimitse
 - palvelun odotusaika ei ole liian pitkä
 - sopivat aukioloajat
 - palvelupisteen sijainti on sopiva
- **Kohteliaisuus** merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä:
 - kunnioitus asiakkaan omaisuutta kohtaan
 - asiakaspalvelijat ulkoiselta olemukseltaan moitteettomia ja siistejä
- **Viestintä** merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, ja että heitä kuunnellaan:
 - palvelun selostaminen
 - palvelun hinnan kertominen
 - palvelun ja kustannusten välisten suhteiden selvittäminen
 - kuluttajien vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan
- **Uskottavuus** merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista:
 - yrityksen nimi
 - yrityksen maine
 - kontaktihenkilöstön persoonallisuus
 - kovan myyntityön osuus vuorovaikutuksessa
- **Turvallisuus** merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole:
 - fyysinen turvallisuus
 - taloudellinen turvallisuus
 - luottamuksellisuus
- **Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen** merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita:
 - asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen
 - asiakasta kohdellaan yksilöllisesti
 - vakioasiakas tunnetaan
- **Fyysinen ympäristö** sisältää palvelun fyysiset tekijät:
 - fyysiset tilat
 - henkilöstön ulkoinen olemus
 - palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet
 - palvelun fyysiset merkit (kortit jne.)
 - muut palvelutiloissa olevat asiakkaat

Taulukossa 2 listatuista kymmenestä palvelun laadun osatekijästä ainoastaan pätevyys liittyy tekniseen laatuun ja uskottavuus koetun laadun imagonäkökulmaan. Kahdeksan muuta osatekijää koske-

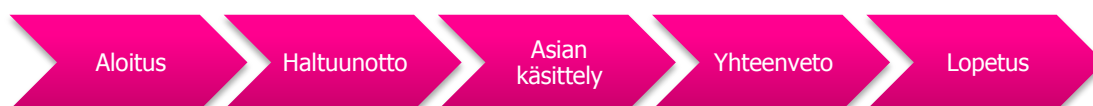
vat sen sijaan kaikki toiminnallista laatua, mikä korostaa palvelutilanteen onnistumisen tärkeyttä ja merkitystä koetun palvelun kokonaislaadun arvioinnissa. (Grönroos 2009, 114.)

Yritysten tavoitteena on luonnollisesti täyttää asiakkaan odotukset tai ylittää ne. Ylikosken (2001, 120) mukaan odotusten ylittämässä on vaarana, että asiakas kokee palvelun laadun liian hyväksi. Asiakkaasta saattaa tuntua, että hän joutuu maksamaan liikaa turhan korkeasta laadusta. Löytänän ja Korkiakosken (2014, 199) mielestä taas odotusten ylittäminen on yrityksille tärkeää monestakin syystä. Tavallinen ja odotusten mukainen palvelu ei pysäytä asiakasta tai aikaansaa huomattavia tunteita. Asiakas huomioi yrityksen vasta, kun se onnistuu ylittämään hänen odotuksensa luomalla tunnereaktioita ja halun kertoa kokemuksistaan muille.

4.3.2 Totuuden hetki puhelimesta

Asiakaspalvelu puhelimesta eroaa kasvotusten tapahtuvasta asiakaspalvelusta siten, että puhelimesta asiakas ja asiakaspalvelija eivät näe toisiaan. Puhelimesta viesti välittyy sanojen ja äänen avulla, kun taas kehonkielen merkitys on huomattavasti vähäisempi sen välittyessä vain äänen kautta. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 111.) Marckwartin (2003, 12) mukaan puhelinkommunikaatio muodostuu sanoista ja äänestä niin, että sanojen osuus on 20 % ja äänen osuus 80 %. Niiden perusteella luodaan mielikuvia kaikesta siitä, mitä ei nähdä. Yrityksessä puhelimeen vastaava henkilö on näin ollen erittäin tärkeä, sillä hänen äänensä ja sanojensa perusteella asiakas muodostaa mielikuvansa koko yrityksestä.

Tehokas ja ammattimainen puhelinpalvelutilanne finanssiyhtiössä etenee Ylikosken ym. (2006, 105) mukaan kuvion 7 osoittamassa järjestyksessä. Palvelun tavoitteet ja toimenpiteet vaihtelevat prosessin eri vaiheissa ja jokaisella vaiheella on oma tärkeä merkityksensä palvelutilanteen kokonaisuuden onnistumisessa. Prosessi käynnistyy jo ennen puhelimeen vastaamista puhelimesta odottamisena ja puhelinlinjalla kuuluvana musiikkina.



KUVIO 7. Palveluprosessi (Ylikoski ym. 2006, 105.)

Kuviossa 7 puhelinpalvelutilanne on jaettu viiteen eri vaiheeseen. Aloitusvaiheessa asiakasneuvoja vastaa puhelimeen kertomalla missä palvelussa asiakas on ja kuka häntä palvelee. Ensivaikutelma syntyy asiakasneuvojan äänestä, jonka perusteella asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi tai häiritseväksi. Aloitusvaiheessa ratkaisevaa on myönteisen tunnetilan luominen, johon vaikuttavat muun muassa asiakasneuvojan ystävällisyys ja palveluhalukkuus. (Ylikoski ym. 2006, 105, 112.)

Haltuunottovaiheessa asiakasneuvoja tiedustelee asiakkaan asiaa ja ilmaisee olevansa asiakasta varten. Asiakasneuvoja tekee havaintoja kuuntelemalla asiakasta ja hänen tunnetilaansa aktiivisesti ja keskeyttämättä, osoittaen näin arvostavansa asiakasta. Mukautumalla asiakkaan tyyliin, kuten hiljaiseen tai hitaaseen puhetapaan, asiakasneuvoja osoittaa hyväksyvänsä asiakkaan tyylin. Mukautuminen edistää vuorovaikutusta ja edesauttaa asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle pääsemistä. (Ylikoski ym. 2006, 105, 113.)

Asian käsittelyvaiheessa asiakasneuvoja ottaa palvelutilanteen johdon käsiinsä esittämällä asiakkaalle kysymyksiä ja ratkaisuehdotuksia hitaasti asia kerrallaan. Asiakasneuvoja perustelee ehdotuksensa, vastaa asiakkaan tekemiin vastaväitteisiin ja varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt asian. Yhteenvetovaiheessa asiakasneuvoja kertoo palvelutilanteesta käsitellyt asiat ja tehdyt päätökset. Yhteenvetovaiheessa asiakasneuvoja lisää asiakkaan luottamuksen tunnetta. (Ylikoski ym. 2006, 105, 113 - 114.)

Lopetusvaiheessa asiakasneuvoja varmistaa, että asiakkaan kaikki asiat ja kysymykset on käsitelty ja päättää puhelun ystävällisesti asiakkaan tilanteeseen sopivaan lopputervehdykseen. Henkilökohtainen lopetus jää asiakkaan mieleen ja nostaa hänen tunnetilaansa. (Ylikoski ym. 2006, 105, 114.)

SN4Mobile Oy:n ja Aalto-yliopiston puhelinpalvelukeskuksille tekemän Asiakaspalvelun menestystekijät -tutkimuksen mukaan yksi keskeisimmistä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä on asiakkaan asian hoitaminen yhdellä puhelinsoitolla. Toinen asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä on puhelinkontaktin aikana tehtävä myynti, joka tutkimuksen mukaan lisää asiakastytyväisyyttä. Kun asiakaspalvelija tunnistaa asiakkaan tarpeen asian käsittelyn ohella, tuotteen tai palvelun tarjoaminen tuntuu asiakkaasta luonnolliselta osalta palvelua ja parantaa asiakaskokemusta. (Kunnas 2013.)

Puhelinpalvelukeskusten kohdalla huomiota kiinnitetään usein jonotusaikojen pituuteen. Jonotusajan kokeminen ongelmana on asiakas- ja yrityskohtaista, joten jokaisen yrityksen tulisi tunnistaa omien asiakkaidensa sietoraja. Asiakkaan mahdolliseen ärtymiseen vaikuttaa muun muassa yrityksen brändi. Jos yrityksen palvelumaine on hyvä, asiakas sietää pidemmän jonotusajan helpommin. Myös asiakaspalvelija voi saada asiakkaan iloiseksi jonottamisesta huolimatta. (Kunnas 2013.) Leggettin (2014) esittelemän tutkimuksen mukaan 91 % asiakkaista turhautuu joutuessaan olemaan yritykseen yhteydessä samasta asiasta useita kertoja. 90 % asiakkaista turhautuu joutuessaan jonottamaan kauan ja 89 % turhautuu joutuessaan toistamaan asiansa usealle henkilölle.

4.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Löytänän ja Kortesuon (2011, 166) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen, jotka muodostuvat yhdessä kokonaisuudeksi. Johtaminen ei ole satunnainen projekti, vaan se edellyttää jatkuvaa organisointia, mittaamista ja kehittämistä. Kuvio 8 kuvaa asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueita ja niiden rakentumista kokonaisuudeksi.



KUVIO 8. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä & Kortesus 2011, 167.)

Kuviossa 8 asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueet on esitetty porrasmallina. Asiakaskokemukselle on asetettava tavoitteet kuten yrityksen muullekin toiminnalle, joten johtaminen alkaa tavoitteen määrittelemisestä. Asiakaskokemus muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen kanssa, joten tavoite tulee konkretisoida erikseen jokaisessa kosketuspisteessä. Kun kaikki kosketuspisteet on käyty läpi, voidaan kehittää kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia. Strategiassa määritellään, millaisia kokemuksia asiakkaalle pyritään luomaan ja millä tavoin. (Löytänä & Kortesus 2011, 166, 169 - 170.)

Asiakaskokemuksen luovat aina ihmiset, joten henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Asiakaskokemuksen johtamisessa tavoitteen määrittelemistä ja strategian kehittämistä seuraava vaihe on henkilöstön organisointi tavoitteen mukaisten kokemusten luomiseen. Henkilöstön organisoinnissa tärkeimpiä teemoja ovat rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen ja palkitseminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 170.)

Rekrytointi on yksi keskeisimmistä asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueista. Rekrytoinnissa on tärkeää keskittyä osaamista enemmän työnhakijoiden asenteeseen asiakasta ja asiakaspalvelua kohtaan. Osaamista voidaan aina lisätä, kun taas asenteen muuttaminen on hankalampaa. Kouluttamisessa tulee puolestaan keskittyä mekaanisten taitojen ohella henkilöstön ongelmanratkaisutaitoihin ja kykyyn välittää asiakkaasta aidosti. Henkilöstölle tulee antaa vapaat kädet hoitaa kohtaamiset niin, että he pystyvät kaikissa tilanteissa luomaan asiakkaalle tavoitteen mukaisen kokemuksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 170, 172 - 173.) Löytänen ja Korkiakosken (2014, 175) mukaan asiakas-keskeinen yritys rekrytoi työntekijöitä, jotka ovat luonnostaan hyviä ihmissuhteissa, intohimoisia kaikessa minkä aloittavat, empaattisia ja kykeneviä ratkomaan ongelmia innovatiivisesti.

Mittaaminen on tärkeä osa henkilöstön organisointia. Useimmat yritykset mittaavat tuottavuutta, mutta asiakaskokemuksen johtamisessa olennaista on laadun ja asiakkaalle luotujen kokemusten mittaaminen. Palkitseminen tulee olla sidoksissa tavoitteen mukaisten kokemusten tuottamiseen, sillä silloin kun niistä palkitaan, niitä myös syntyy. (Löytänä & Kortesus 2011, 174 – 175.)

Henkilöstön organisoinnin jälkeen asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan siirtyä strategian toteuttamiseen ja asiakkaalle luotujen kokemusten mittaamiseen. Strategian toteuttamisessa korostuvat yrityksessä tehtävät päivittäiset ja strategiset valinnat, jotka vaikuttavat asiakkaalle muodostuvaan kokemukseen. Päivittäisiä valintoja tekevät työntekijät, kun he päättävät kohtaavatko asiakkaan keskinkertaisesti vai odotukset ylittävästi. Strategisia valintoja tekee yrityksen johto. (Löytänä & Kortesus 2011, 176.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on olennaista mitata, kuinka hyvin asiakkaan muodostamat kokemukset ja yrityksen asettamat tavoitteet kohtaavat (Löytänä & Kortesus 2011, 177). QuestBackin (2013b) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisessa olennaisinta on asiakkaan ja yrityksen kannalta kriittisimpien kosketuspisteiden tunnistaminen ja niiden aktiivinen ja reaaliaikainen mittaaminen. Vuosittain toteutettava asiakastyytyväisyyskysely ei riitä, vaan yritys tarvitsee reaaliaikaista tietoa asiakkaan kokemuksista toimintansa kehittämiseksi. Kun kokemuksia mitataan aktiivisesti, asiakas antaa palautetta paljon mieluummin kokiessaan sen aiheelliseksi ja tuntee, että hänen mielipiteellään on merkitystä. Pian kohtaamisen jälkeen kerättävä asiakaspalaute on myös huomattavasti laadukkaampaa, kun yksityiskohdat ovat paremmin asiakkaan muistissa ja aihe on ajankohtainen.

Yksi tärkeimmistä asiakkaan ja yrityksen kosketuspisteistä on asiakaspalvelu, jonka laatua voidaan mitata tekstiviestillä tai sähköpostitse lähetettävillä palautekyselyillä. Kysely voidaan ajastaa lähtemään heti tai tietyn ajan kuluttua kohtaamisen päättymisestä. (QuestBack 2014.) Palvelun laadun mittaamiseen voidaan käyttää myös puhelintutkimusta ja myymälöihin sijoitettuja kosketusnäyttö-laitteita (QuestBack 2013b).

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa, joten johtamisen viimeinen vaihe on tavoitteen uudelleenmäärittäminen. Markkinoiden, asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja teknologian muuttuessa jatkuvasti tavoitteen uudistaminen on välttämätöntä, jotta yritys kykenee tuottamaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja lupaamansa arvon. Systemaattisella mittaamisella saadaan tietoa asiakkaiden odotuksista ja tavoitteen toteutumisesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 178 – 179.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen tavoitteita ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja siihen liittyen aineiston keräämistä, otantamenetelmiä ja otoskokoa. Tässä osiossa perustellaan, miksi tässä työssä on päädytty kvantitatiiviseen tutkimukseen ja miksi se on toteutettu puhelinhaastatteluna. Myös tutkimuksen luotettavuus ja kyselylomakkeen rakenne kuuluvat tässä luvussa käsiteltäviin asioihin.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja selvittää Eteispalvelun kautta asiointien asiakkaiden palvelukokemusta. Tavoitteena oli selvittää kuinka hyvin ja asiantuntevasti asiakkaan asia hoidettiin ja oliko asiakkaan saama palvelu henkilökohtaista ja ystävällistä. Lisäksi kysyttiin saiko asiakas palvelusta enemmän kuin odotti. Eteispalvelu otettiin käyttöön muun muassa sen vuoksi, että asiakkaan puheluun vastataan nopeasti ja sen uskottiin vaikuttavan positiivisesti asiakkaan saamaan palvelukokemukseen. Sen vuoksi tutkimuksessa kartoitettiin, mitkä ovat asiakkaan mielestä tärkeitä laadun tekijöitä.

Toimeksiantajana tutkimuksessa oli LähiTapiolan Asiakaspalvelukeskus, joka halusi muun muassa selvittää, mistä asiakas saa puhelinnumeron soittaessaan asiakaspalvelukeskukseen. Fuusion integraatiovaiheessa on tärkeää tietää, mitä kanavia asiakkaat käyttävät yhteystietoja etsiessään, jolloin voidaan varmistaa, että yhteystiedot löytyvät oikeista paikoista. Toimeksiantajaa kiinnosti lisäksi asiakkaan antamat arvoinnit palvelusta sekä halukkuus suositella LähiTapiolaa. Suosittelevia mitattessa käytettiin Nettosuositelijaindeksiä, NPS:ää (Net Promoter Score), jota käytetään yleisesti mittaamaan yritysten suosittelevuutta. Arviot jaetaan seuraavasti:

- Suosittelevat 9-10
- Passiiviset tyytyväiset 7-8
- Arvostelijat 0-6

NPS lasketaan prosentteina vähentämällä arvostelijat suosittelevista.

Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää onko Eteispalvelulle asetetut tavoitteet saavutettu ja mitä kehitettävää palvelussa on. Lisäksi haluttiin tutkia Eteispalvelun liiketaloudellisia vaikutuksia vastausprosenttiin, jonotusaikaan ja kertaumapuheluiden määrään.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteuttaminen

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja selittämään sen päätösten ja käyttäytymisen syitä. Siinä analysoidaan tarkasti pieniä määriä tapauksia eikä siinä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Sitä hyödynnetään markkinoinnissa ja tuotekehityksessä kun selvitetään kohderyhmän arvoja, asenteita, odotuksia ja tarpeita. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin myös

sosiaalisten ongelmien tutkimiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tietojen keräysmenetelmiä ovat avoimet keskustelunomaiset haastattelut, teemahaastattelut ja ryhmäkeskustelut. Aineistoa voidaan kerätä myös siten, että tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. (Heikkilä 2010, 16 – 17.)

Kvantitatiivinen tutkimus on lähtöisin luonnontieteistä, sen avulla on haluttu löytää säännönmukaisia yhteyksiä ilmiöiden ja asioiden välillä. Määrällinen tutkimus kerää objektiivista tietoa suorista aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä, joka perustuu havaintoihin. Tutkimuskohde on tarkoin rajattu ja sen aineiston täytyy soveltua numeeriseen mittaamiseen. (HAMK 2013.)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta nimitetään myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin ja prosenttiosuuksiin ja se edellyttää numeerisesti suurta ja edustavaa otosta. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Asioita kuvataan numeerisesti ja taulukoilla ja kuvioilla havainnollistetaan tuloksia. Kvantitatiivinen tutkimus selvittää usein asioiden välisiä riippuvuuksia ja tutkittavassa asiassa tapahtuneita muutoksia. Tilastollisten päättelyiden avulla pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. (Heikkilä 2010, 16 – 17.)

Kvantitatiivinen tutkimus antaa kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista ja tutkimustulos on tutkijasta riippumaton. Tutkija esittää tulokset esimerkiksi tunnuslukuina ja tulkitsee ja selittää olennaisen numerotiedon sanallisesti. Tutkittava tieto operationalisoidaan, eli teoreettinen ja käsitteellinen aineisto muutetaan sellaiseen muotoon, että tutkittava ymmärtää asian arkiymmärryksellään sekä strukturoidaan eli tutkittava asia ja sen ominaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että vastaajien määrä on suuri. (Vilkkä 2007, 13 – 17.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska se soveltuu parhaiten silloin, kun halutaan yleistää tutkimuksessa saatuja tietoja laajempaan joukkoon, joka tässä tapauksessa on LähiTapiolan asiakkaat ja heidän palvelukokemuksensa. Lisäksi haluttiin saada selville numeerisesti mitattavia asioita, kuten esimerkiksi arvosana palvelulle tai miten hyvin asia hoidettiin. Joidenkin asioiden osalta haluttiin selvittää myös prosenttiosuuksia, kuten mistä asiakkaat saavat Asiakaspalvelukeskuksen puhelinnumeron. Oletuksena oli, että asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa se, että puheluun vastataan nopeasti ja tähän oletukseen haettiin vastausta kysymällä mitä asiakkaat pitävät tärkeimpinä laadun tekijöinä. Uskottiin, että kvantitatiivinen tutkimusmenetelmän avulla tähän kysymykseen saadaan riittävän hyvä vastaus.

5.2.1 Aineiston kerääminen

Aineiston hankkimiseen kvantitatiiviseen tutkimukseen on eri keinoja. Aineistoa voidaan kerätä valmiista tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista. Esimerkiksi valtion ylläpitämä Tilastokeskus kerää ja ylläpitää lukuisia tilastoja ja rekistereitä painotuotteina ja sähköisesti. Ennen kuin valmista aineistoa voidaan käyttää kvantitatiivisessa tutkimuksessa, niitä joutuu usein muokkaamaan ja yhdistelemään

eivätkä niiden tiedot yleensä ole riittävät, mutta niitä voi käyttää esimerkiksi itse kerättyjen aineistojen vertailutietona. (Heikkilä 2010, 18.)

Itse kerättävien aineistojen keruumenetelmien keinoja ovat kyselyt, haastattelut ja havainnointi. Kvantitatiiviseen tutkimukseen soveltuu systemaattinen havainnointi, joka toteutetaan yleensä strukturoidusti, siten että tutkija kirjaa havainnointinsa ennalta suunniteltuun lomakkeeseen. Systemaattista havainnointia voidaan tehdä eri aistein tai automaattisilla havainnointilaitteilla, kuten esimerkiksi liikkeiden käyntilaskureilla. (Vilkkä 2007, 29.)

Kyselyssä kysymysten muoto on standardoitu, eli kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Vastaaja lukee itse kysymykset ja vastaa niihin. Kyselyn voi toteuttaa postitse tai Internetissä ja se soveltuu silloin kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Kyselyn ongelmana on se, että kyselylomakkeet palautuvat hitaasti ja vastaajia pitää yleensä muistuttaa vastaamisesta. (Vilkkä 2007, 28.)

Tässä palvelukokemuskyselyssä päädyttiin käyttämään strukturoitua puhelinhaastattelua, koska puhelinhaastattelussa saadaan vastaukset heti, lisäksi kysymykset olivat tarkoin rajattuja ja täsmällisiä. Puhelimitse toteutettavan haastattelun etuna verrattuna postitse tai Internetissä tehtyyn kyselyyn on se, että vastausprosentti on parempi. Keväällä 2013 LähiTapiolassa tehtiin lähtötasotutkimus asiakaskokemuksesta ja se tutkimus toteutettiin sekä puhelinhaastatteluna että sähköpostikyselynä. Sähköpostikyselyn vastausprosentti oli vain 14 % ja sen vuoksi tässä palvelukokemustutkimuksessa ei haluttu käyttää sähköpostikyselyä.

5.2.2 Otantamenetelmät ja otoskoko

Menetelmä, jolla otos poimitaan perusjoukosta, on otanta. Otos muodostuu havaintoyksiköistä eli tilastoyksiköistä. Otos on tutkimuksen kohderyhmän osa, jonka avulla voidaan saada kokonaiskuva koko kohderyhmästä, eli se edustaa perusjoukkoa. (Vilkkä 2007, 52.)

Otantamenetelmien valintaan vaikuttavat muun muassa tutkimuksen tavoitteet, perusjoukon maantieteellinen sijainti, perusjoukon jäsenten samankaltaisuus tai erilaisuus tutkittavien ominaisuuksien suhteen, käytettävissä olevat rekisterit tai luettelot, budjetti. (Heikkilä 2010, 35.)

Otantamenetelmiä ovat kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväsotanta, eli klusteriotanta. Kokonaisotannassa koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen ja se kannattaa tehdä silloin, kun otoskoko on yli puolet perusjoukosta. Sitä käytetään yleensä pienissä tutkimusaineistoissa, joissa havaintoyksiköiden määrä on alle sata. (Vilkkä 2007, 52.)

Systemaattisessa eli tasavälisessä otannassa otokseen poimitaan tasaisin välein yksiköitä. Tätä menetelmää käytettäessä edellytetään, että perusjoukko on tutkittavien ominaisuuksien suhteen satunnaisessa järjestyksessä, esimerkiksi aakkosjärjestyksessä. Ensimmäinen yksikkö valitaan arpomalla

ja sen jälkeen edetään systemaattisesti. Systemaattista otantaa käytetään paljon postitse ja puhelimitse tehtävissä tutkimuksissa. (Heikkilä 2010, 36 – 37.)

LähiTapiolan palvelukokemustutkimuksessa käytettiin systemaattista otantaa. Havaintoyksikköinä oli marraskuussa 2013 kolmen eri päivän aikana Eteispalvelun kautta asioineet asiakkaat. Asiakkaat listattiin päivittäin yhteydenoton kellonajan mukaan ja listat jaettiin viiteen osaan, koska haastattelijoita oli viisi. Ensimmäiseksi yksiköksi arvottiin viisi ja jokainen haastattelija soitti omista listoistaan joka viidennelle asiakkaalle. Tällä menetelmällä saatiin otantaan mukaan eri päivinä ja eri aikaan päivästä asioineita asiakkaita, koska palvelutilanne vaihtelee viikonpäivittäin sekä myös saman päivän aikana. Esimerkiksi maanantai on viikon kiireisin päivä ja ruokatuntien aikana ja neljän jälkeen on kiireisempää ja jonotusajat ovat muuta päivää pidemmät. Tutkimukseen haluttiin saada mukaan eri päivinä ja eri aikaan asioineita asiakkaita, jolloin myös ne asiakkaat, jotka mahdollisesti joutuivat joutumaan Eteispalvelun jälkeen, olivat mukana otoksessa.

Otos on tutkimuksen kohderyhmän osa ja sen avulla voidaan saada kokonaiskuva perusjoukosta. Otoksen pitäisi edustaa perusjoukon ominaisuuksia ja ilmenemistapoja sen vuoksi jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla havaintoyksiköllä pitäisi olla mahdollisuudet päästä otokseen. Mitä suurempi otos on, sitä luotettavammasta tulokset. Otokokoon vaikuttavat myös tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit sekä tutkimuksessa käytettävät tilastolliset menetelmät. Monimutkaiset analyysit vaativat suuremman otokseen kuin yksinkertaiset analyysit. Kun kohderyhmä on suppea ja tuloksia tarkastellaan kokonaistasolla, vastausten määrän pitäisi olla vähintään 100. Jos halutaan vertailla eri ryhmiä, vastaajia pitäisi olla 200 - 300 ja valtakunnallisissa kuluttajatutkimuksissa suositellaan, että vastaajia olisi 500–1000. (Vilka 2007, 56 – 57.)

Tässä LähiTapiolan kyselyssä aineistosta oli tarkoitus tehdä yksinkertaisia analyyseja ja ristiintaulukointeja, joten tavoiteltu otoskoko oli 100 havaintoyksikköä. Haastattelua tehdessä tavoitettiin 170 asiakasta ja haastatteluun vastasi 113 asiakasta, joten vastausprosentiksi saatiin 66 %.

5.2.3 Kysymykset ja kyselylomake

Yksi olennaisista osatekijöistä kysely- ja haastattelututkimuksissa on kyselylomake, joka kannattaa suunnitella huolellisesti sillä kysymysten muoto on yksi suurimmista virheiden aiheuttajista (Heikkilä 2010, 47). Tutkimuksen aihe on tärkein vastaamiseen vaikuttava asia, mutta tutkimuksen onnistumista voidaan tehostaa lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 185). Taulukossa 3 on luetteloitu hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä.

TAULUKKO 3. Hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä (Heikkilä 2010, 48.)

Hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä

- Se on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen
- Teksti ja kysymykset on hyvin aseteltu
- Vastausohjeet ovat selkeät ja yksiselitteiset
- Kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan
- Kysymykset etenevät loogisesti
- Kysymykset on numeroitu juoksevasti
- Samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi ja niillä voi olla selkeät otsikot
- Alussa on helppoja kysymyksiä
- Kontrollikysymyksillä varmistetaan vastausten luotettavuus
- Lomake ei ole liian pitkä
- Lomake on esitestattu
- Se on helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla

Kyselyissä käytetään yleensä kolmea muotoa. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Monivalinta- eli strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot ja lisäksi on asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Usein käytetään myös avoimen kysymyksen ja strukturoidun kysymyksen välimuotoa, jossa valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitetään avoin kysymys. (Hirsjärvi ym. 2000, 185 – 187.)

LähiTapiolan palvelukokemustutkimuksessa käytettiin monivalintakysymyksiä, avoimen ja strukturoidun kysymyksen välimuotoa sekä asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Monivalintakysymyksiä käytettiin siksi, että rajattiin vastausvaihtoehtoja ja näin saatiin vertailukelpoista tietoa sekä tieto oli helpompi analysoida. Strukturoitujen kysymysten lisäksi kyselyssä oli vaihtoehtona myös avoin kysymys, joku muu mikä, sen vuoksi, jos vastausvaihtoehdoissa ei ollut asiakkaan tilanteeseen sopivaa valintaa. Asteikkona käytettiin neliportaista Likertin asteikkoa, jossa 4 oli erittäin hyvin ja 1 erittäin huonosti. Viisiportaista asteikkoa ei haluttu käyttää, koska 3 (ei hyvin eikä huonosti) on helppo valinta ja vastaaja haluttiin saada ottamaan kantaa kysymykseen. Vastaukset syötettiin haastattelua tehtäessä suoraan tietokoneelle Digium-ohjelmaan, jonne oli tehty kyselylomakkeen mukainen kyselypohja. Digiumista saatiin kyselyn valmistuttua yksinkertaiset tilastot ja grafiikat kysymyksistä sekä niin sanottu raakadata, josta tietoja voitiin analysoida tarkemmin Tilastoapu-ohjelman avulla.

Kyselylomakkeessa kysyttiin taustatietoina vastaajan ikää, sukupuolta ja asuinpaikkaa. Lisäksi kysyttiin mistä asiakas oli saanut puhelinnumeron, minkä vuoksi hän soitti ja miksi hän hoiti asian soittamalla. Puheluun liittyen kysyttiin vastaajan arviointia siihen, hoituiko asia kerralla kuntoon, miten asiantuntevasti ja sujuvasti asia hoidettiin sekä miten ystävällistä ja henkilökohtaista palvelu oli. Vastaajilta kysyttiin lisäksi kokonaisarvioita palvelusta ja suositteluhalukkuutta sekä tärkeimpiä laadun tekijöitä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetti kuvaa sitä, miten on onnistuttu mittaamaan sitä mitä piti mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksessa siihen vaikuttaa se saadaanko kysymysten avulla ratkaisu tutkimusongelmaan, eli miten onnistuneita kysymykset ovat. (Heikkilä 2010, 186.)

Reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen, eli tutkimus on luotettava ja tarkka, kun tutkijasta riippumatta saadaan täsmälleen sama tulos riippumatta tutkijasta. Reliabiliteettia voidaan mitata tutkimuksen jälkeen siten, että samaa asiaa mitataan kahden kysymyksen avulla ja lasketaan niiden välinen korrelaatiokerroin. (Vilkkä 2007, 149.)

Hyvässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan käytettävissä olevien tietojen perusteella. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita ja kattavat koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2010, 188.)

LähiTapiolalla on noin 1,5 miljoonaa asiakasta, jotka muodostavat perusjoukon. Kohderyhmänä olivat kolmen päivän aikana Eteispalvelun kautta soittaneet asiakkaat, joita oli yhteensä 3407 kappaletta. He olivat soittaneet eri päivinä ja eri kellonaikoina, jolloin jonotusaika on ollut erilainen. Haastattelussa tavoitettiin 170 asiakasta, joista 113 vastasi haastatteluun ja vastausprosentti oli korkea, 66 %. Vastajia oli kaikista ikäryhmistä ja asuinlääneistä. Tutkimuskysymyksenä oli se, että vaikuttaako vastausnopeus palvelukokemukseen ja kysymykset olivat asetettu siten, että tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Näiden perusteella marraskuussa 2013 toteutettu LähiTapiolan palvelukokemuskysely on riittävän luotettava.

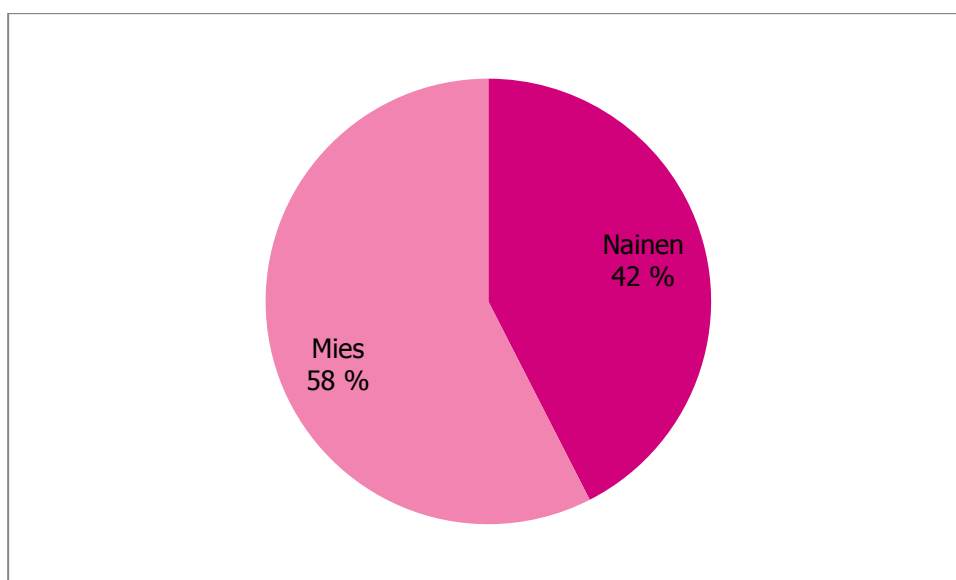
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään LähiTapiolan Asiakaspalvelukeskuksen asiakkaille tehdyn palvelukokemuskyselyn tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan kuvioiden avulla kyselyyn vastanneiden asiakkaiden taustatietoja ja toisessa alaluvussa heidän palvelulle antamiaan arvosanoja.

6.1 Vastaajien taustatiedot

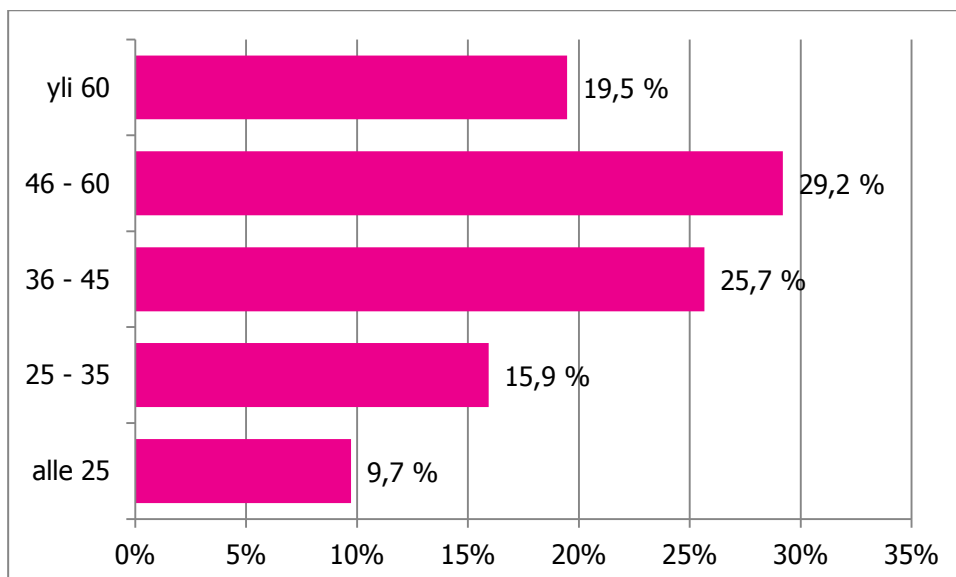
Seuraavissa kuvioissa on kuvattu vastaajien taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta, asuinpaikkaa sekä sitä, mistä he ovat saaneet Asiakaspalvelukeskuksen puhelinnumeron.

Kuviossa 9 kuvataan vastaajien sukupuolta. Tutkimuksessa haastateltiin 113 asiakasta, joista miehiä oli vähän yli puolet.



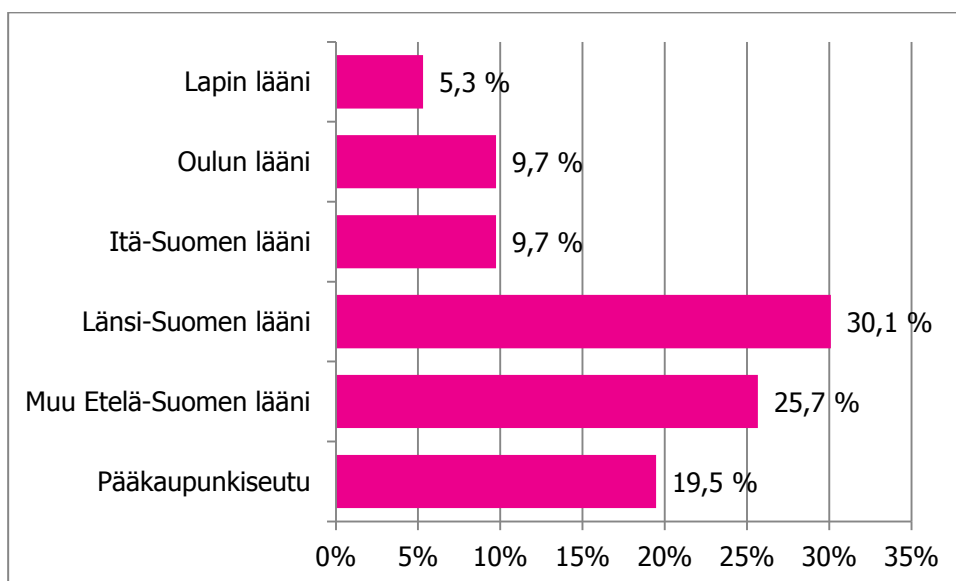
KUVIO 9. Vastaajien sukupuolijakauma

Kuviossa 10 tarkastellaan vastaajien ikää. Enemmistö vastaajista oli 36 ja 60 vuoden välillä ja vähiten vastaajia oli alle 25 vuotiaiden ikäryhmästä.



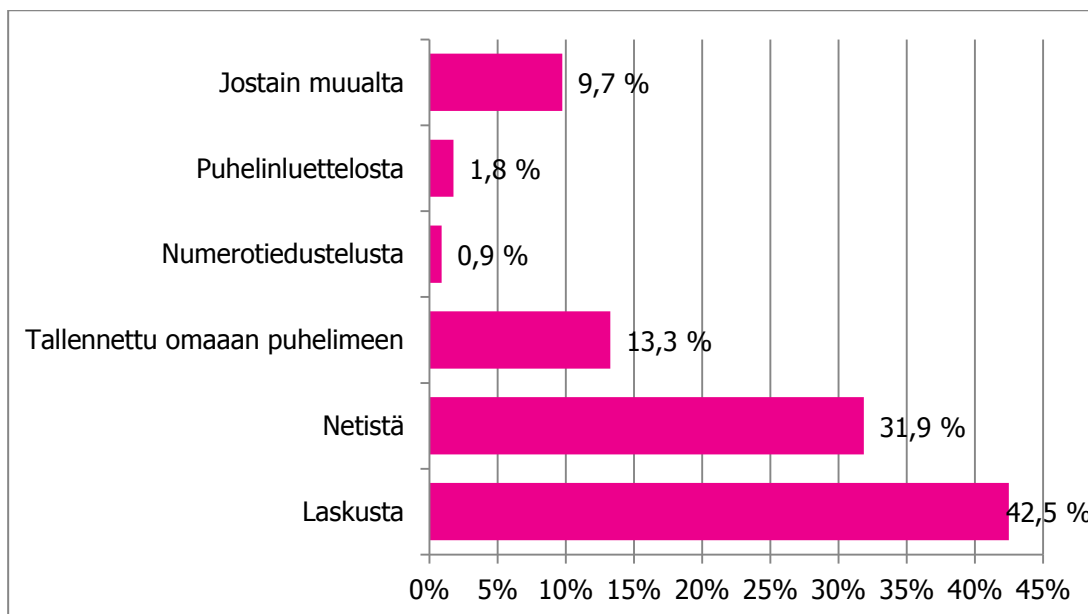
KUVIO 10. Ikäjakama

Kuvio 11 kuvaa vastaajien asuinpaikkaa läänin mukaan. Etelä-Suomen lääni jaettiin pääkaupunkiseutuun ja muuhun Etelä-Suomen lääniin, joista oli myös enemmistö vastaajista. Vähiten vastaajia oli Lapin läänistä.



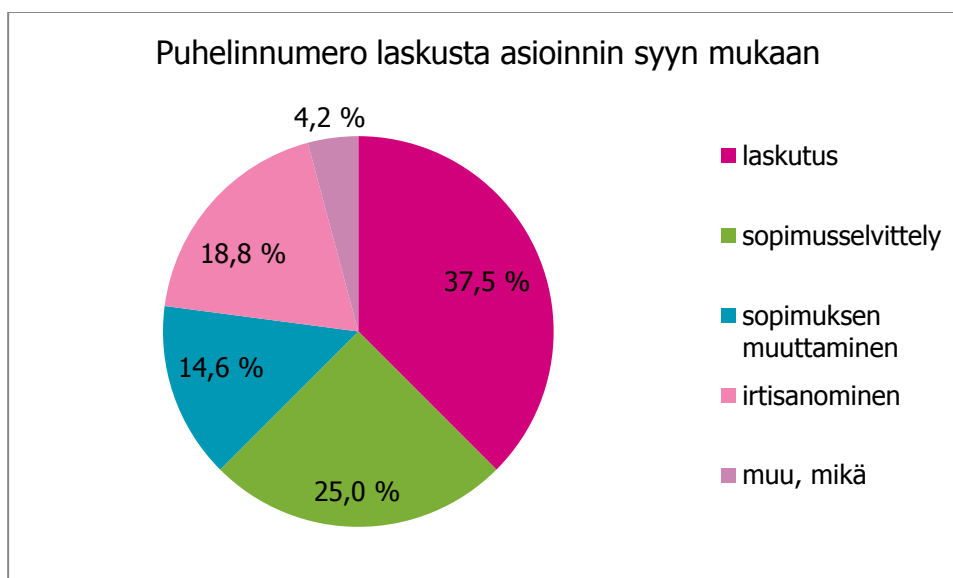
KUVIO 11. Asuinpaikka

Tutkimuksen toimeksiantaja halusi selvittää, mistä asiakas saa puhelinnumeron soittaessaan asiakaspalvelukeskukseen, koska on tärkeää tietää, mitä kanavia asiakkaat käyttävät yhteystietoja etsiessään, jolloin voidaan varmistaa, että yhteystiedot löytyvät oikeista paikoista. Kuviossa 12 tarkastellaan, mistä asiakkaat ovat löytäneet asiakaspalvelukeskuksen puhelinnumeron. Puhelinnumeroa etsittiin kaikkein vähiten numerotiedustelusta tai puhelinluettelosta. Vajaa 10 % vastaajista oli etsinyt numeron jostain muualta ja niistä 8 vastaajaa oli löytänyt numeron, jostakin LähiTapiolasta tulleen kirjesta tai vakuutuskirjasta.



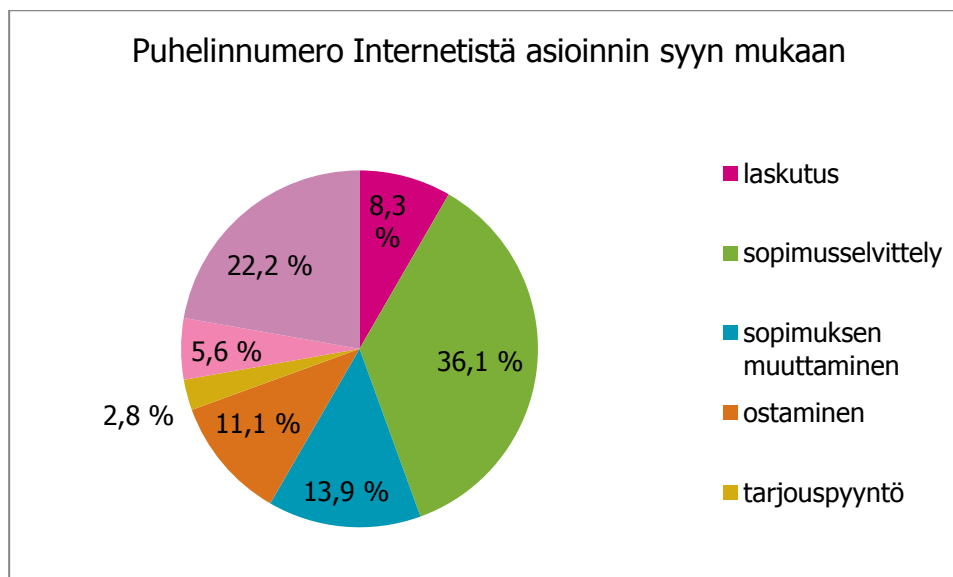
KUVIO 12. Puhelinnumeron löytyminen

Tutkimuksessa tarkasteltiin lähemmin myös sitä, miten asiointin syy vaikuttaa siihen, että etsitäänkö puhelinnumeroa laskusta vai netistä. Kuvio 13 kertoo, että eniten haetaan puhelinnumeroa laskusta silloin, kun asiointin syy on laskutukseen liittyvä, toiseksi eniten silloin, kun asiointin syy on sopimusselvittely. Myös vakuutuksen irtisanomisen tai sopimuksen muuttamisen vuoksi soittajat hakivat yhteystiedon laskusta.



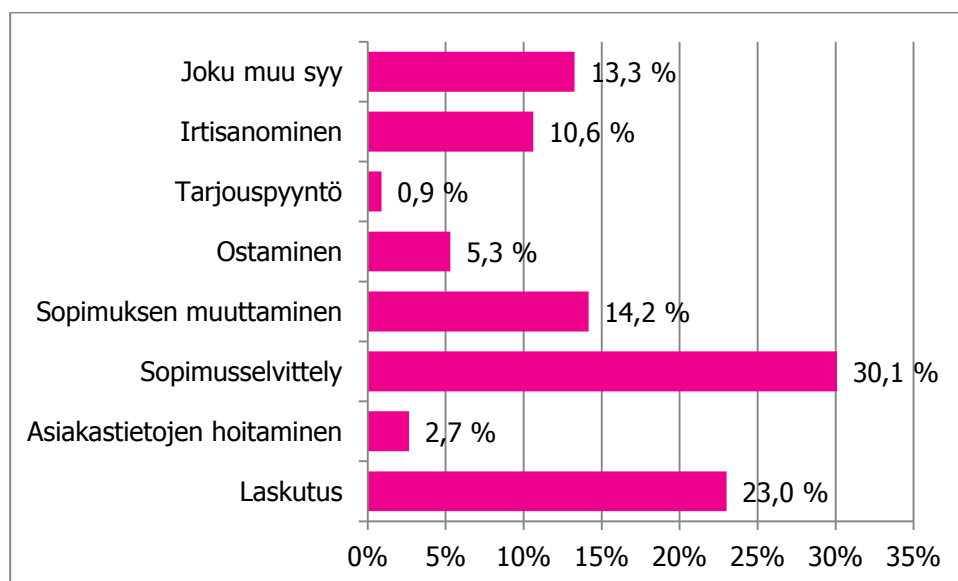
KUVIO 13. Puhelinnumero laskusta

Kuvioista 14 selviää, että puhelinnumeroa etsitään eniten Internetistä silloin, kun asiointin syy on sopimusselvittely toiseksi eniten muun syyn vuoksi. Näistä muun syyn vuoksi soittaneista oli 2 todistuspyyntöä, 2 Green Cardin tilausta, lisäksi syitä oli vakuutusmaksun nousu, kilpailutus, eräpäivän siirtäminen ja aiheettoman kirjeen saaminen. Internetistä haetaan puhelinnumeroa myös silloin, kun asia liittyy laskutukseen, mutta vain 8,3 %.



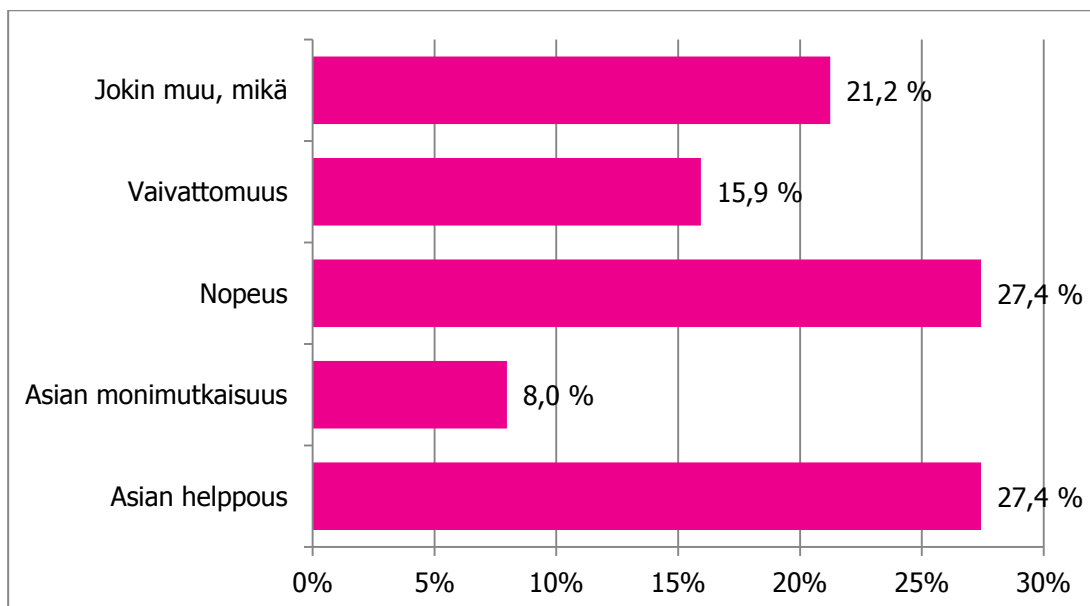
KUVIO 14. Puhelinnumero Internetistä

Kuviosta 15 selviää, että asioinnista suurin osa koski sopimusselvittelyä ja toiseksi eniten laskutukseen liittyvää. Tarjouspyynnön tai ostamisen vuoksi soittaneita oli yhteensä 7 henkeä kun taas vakutuksen irtisanomisen vuoksi soittaneita oli 12 asiakasta.



KUVIO 15. Asionnin syy

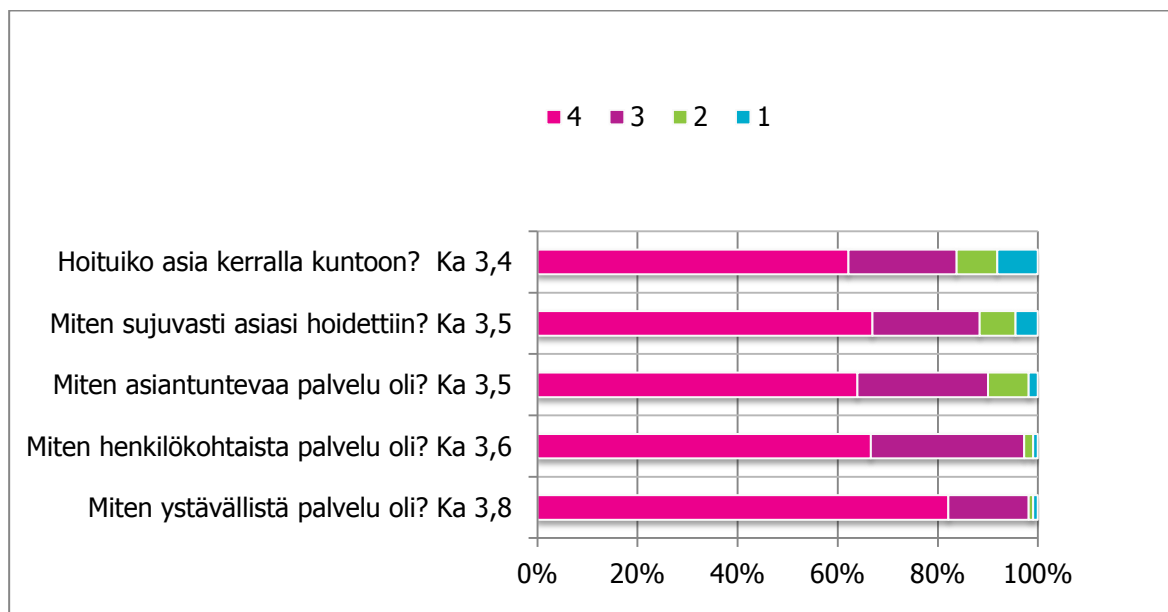
Kuvio 16 kertoo, miksi asia hoidettiin soittamalla sen sijaan, että olisi hoidettu asia Internetissä tai käyty toimistolla. Asian helppous ja nopeus olivat suurimmat syyt. Vain 8 % asiakasta soitti sen vuoksi, että asia oli monimutkainen. 21,2 % vastasi jonkin muun syyn vuoksi, niistä 5 vastausta liittyi siihen, että asia haluttiin saada kerralla kuntoon, 7 vastausta liittyi siihen, että ei ollut löytänyt tietoa Internetistä tai ei ollut osannut hoitaa asiaa siellä. Jonkin muun syyn vuoksi vastauksissa oli myös muun muassa *"sai parhaiten tietoa puhelimitse"* ja *"tottunut hoitamaan asiat puhelimitse"*.



KUVIO 16. Miksi asia hoidettiin soittamalla

6.2 Asiakkaiden antamat arvosanat

Kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan saamaansa palvelua viiden asian suhteen. Arviointiasteik-
kona käytettiin Likertin asteikkoa yhdestä neljään, jossa 1 oli erittäin huonosti, 2 huonosti, 3 hyvin ja
4 erittäin hyvin. Kaikki haastateltavat eivät olleet vastanneet näihin kysymyksiin, arviointeja oli jois-
sakin kysymyksissä 111 ja joissakin 112. Kuviossa 17 tarkastellaan arviointien jakautumista ja siinä
näkyvät myös kunkin kysymyksen saama keskiarvo (Ka).

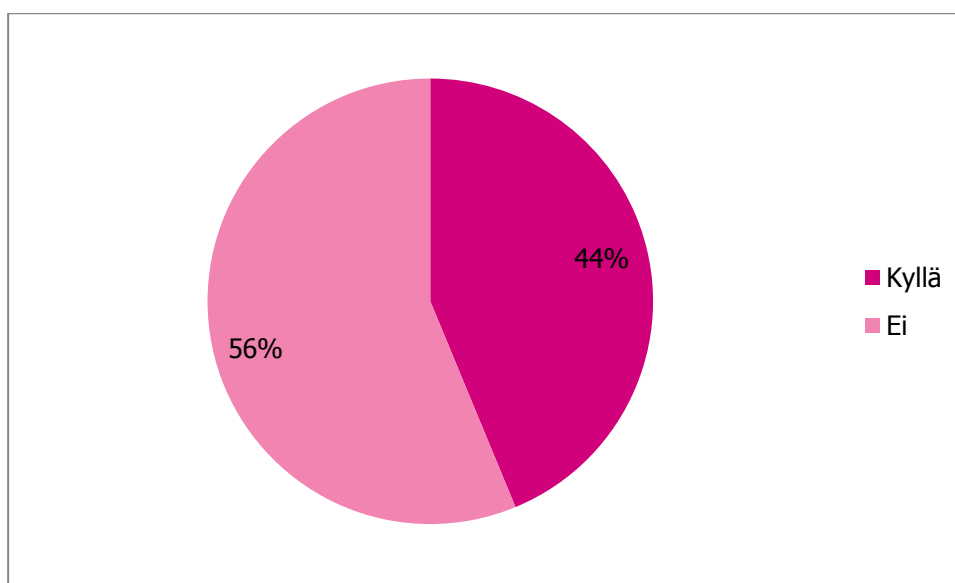


KUVIO 17. Vastaajien arvioinnit palvelusta

Kuviossa 18 tarkastellaan vastausten jakautumista kysymykseen ”koitko saavasi kohtaamisesta
enemmän kuin odotit”, 44 % vastasi kyllä ja 56 % ei. Jatkokysymyksessä kysyttiin, mistä edellinen
vastaus johtui. ”Kyllä” vastausten lisäselvityksenä oli muun muassa seuraavia syitä: oli hoidettu
muutakin, kuin miksi asiakas oli soittanut, asiakasneuvoja oli ollut ystävällinen ja asiakas oli saanut

hyvää palvelua. Useissa vastauksissa oli myös todettu, että asia oli tullut hoidettua. Asiakkaiden vastauksia olivat muun muassa *"Asiakaspalvelija oli kiinnostunut asiasta, suhtautui 'tunteella' asiaan ja nopeasti"* sekä *"Helppoa, saa puhua ihmisen kanssa, palvelu aina todella hyvää"*.

"Ei" vastauksista tuli ilmi muun muassa että, asiakas oli saanut sitä mitä odotti ja oli hoidettu asiakkaan asia, mutta ei muuta. Muutamia vastauksia oli, että asiakas ei ollut saanut asiaansa hoidettua tai oli saanut väärän vastauksen. Asiakkaiden kommentteja olivat muun muassa *"Sain hoidettua asian mikä täytyi"* ja *"Osasin olla jo pettynyt etukäteen"*. Moni sekä kyllä että ei vastannut antoi saman lisäselvityksen, asia tuli hoidettua.



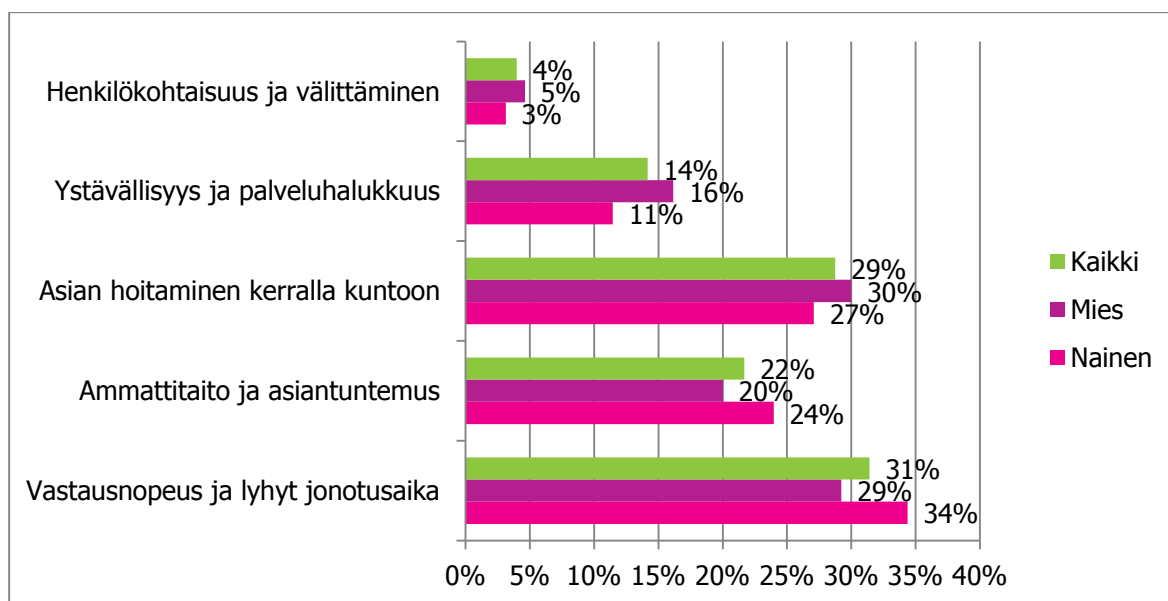
KUVIO 18. Saiko kohtaamisesta enemmän kuin odotti

Koska tutkimus käsittelee asiakaskokemusta ja laatua, haluttiin selvittää, mitä asiakkaat pitävät tärkeimpinä laadun tekijöinä. Laadun tekijät jaoteltiin peruspalvelun tekijöihin ja lisäarvoa tuottaviin tekijöihin. Mukana on myös vastausnopeus ja lyhyt jonotusaika, koska Eteispalvelun avulla pyritään niitä parantamaan. Kysyttävät asiat olivat:

- Vastausnopeus ja lyhyt jonotusaika
- Ammattitaito ja asiantuntemus
- Asian hoitaminen kerralla kuntoon
- Ystävällisyys ja palveluhalukkuus
- Henkilökohtaisuus ja välittäminen
- Joku muu, mikä?

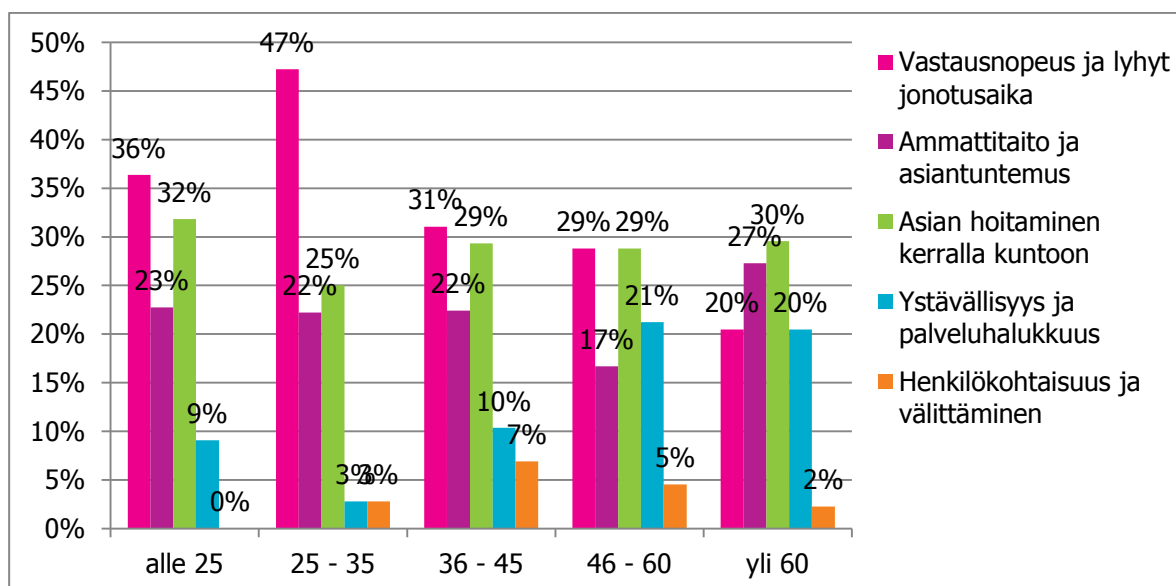
Vastaajia pyydettiin valitsemaan kaksi tärkeimpinä pitämäänsä laadun tekijää yllä olevista. Kuviosta 19 käy ilmi, että tärkeimpänä pidettiin vastausnopeutta ja lyhyttä jonotusaikaa, toiseksi tärkein oli asian hoitaminen kerralla kuntoon. Myös ammattitaito ja asiantuntemus olivat vastaajien mielestä tärkeää. Ystävällisyys ja palveluhalukkuus sekä henkilökohtaisuus ja välittäminen eivät olleet kovin tärkeitä vastaajien mielestä. Naisten ja miesten välillä oli hieman eroja vastauksissa, naisille oli vas-

tausnopeus ja lyhyt jonotusaika tärkeämpää kuin miehille ja miehet taas arvostivat naisia enemmän asian hoitamista kerralla kuntoon.



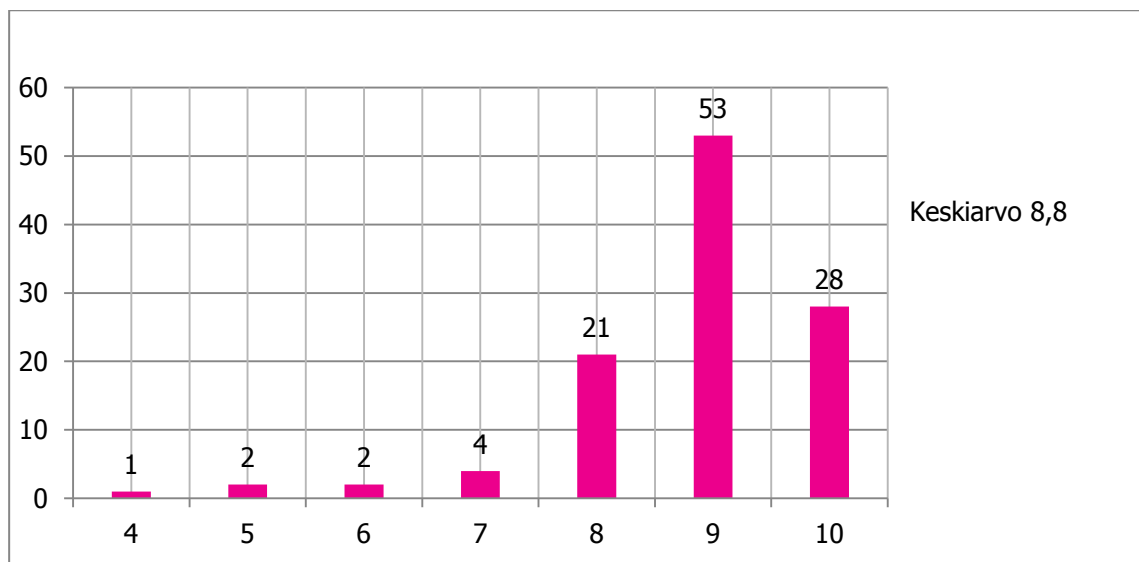
KUVIO 19. Tärkeimmät laadun tekijät

Kuviossa 20 tarkastellaan vielä tärkeimpiä laadun tekijöitä iän mukaan jaoteltuina. Vastausnopeus ja lyhyt jonotusaika oli kaikissa muissa ikäryhmissä tärkein laadun tekijä paitsi yli 60 vuotiaiden vastaajien joukossa ja selkeästi tärkein se oli 25 - 35 vuotiaiden joukossa. Yli 60 vuotiaat pitivät tärkeimpänä asian hoitamista kerralla kuntoon sekä ammattitaitoa ja asiantuntemusta. Alle 25 vuotiaiden miehistä henkilökohtaisuus ja välittäminen eivät olleet ollenkaan tärkeitä.



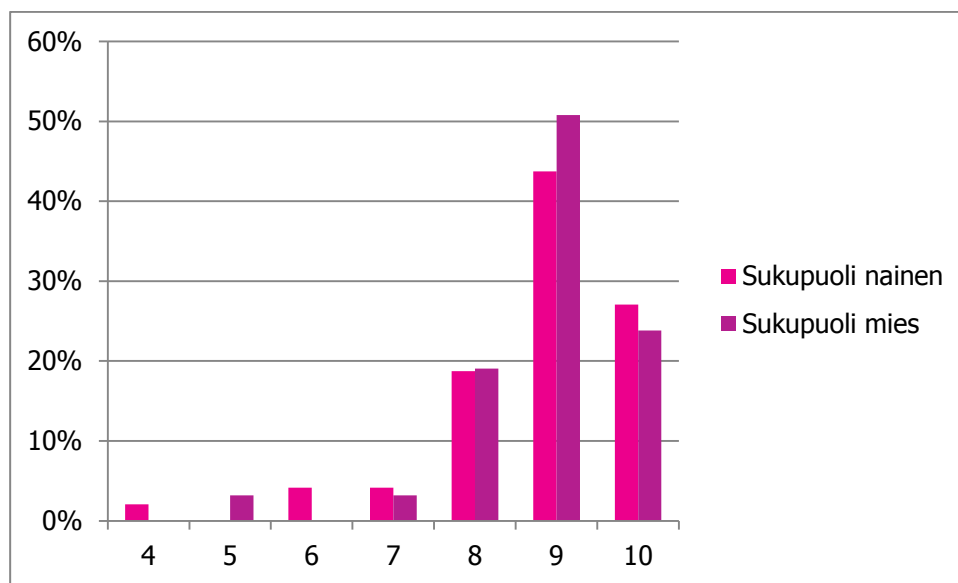
KUVIO 20.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kouluarvosanalla asteikolla 4 - 10 saamaansa palvelua, jota kuvataan kuviossa 21. Arvioinnit olivat erittäin hyviä, 53 vastaajaa antoi 9 ja 28 vastaajaa 10. Vain 1 vastaajista antoi 4 ja 2 vastaajaa arvio palvelun 5 ja 6 arvoiseksi. Keskiarvo palvelusta oli 8,8.



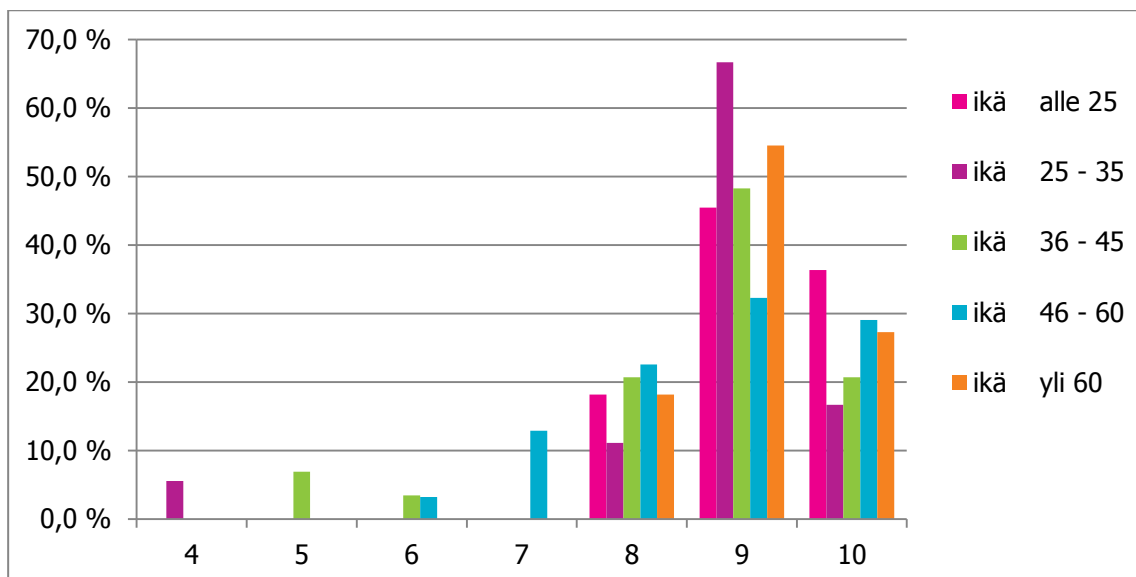
KUVIO 21. Arvosana palvelusta

Miesten ja naisten antamissa arvosanoissa palvelulle ei ollut suuria eroja, niitä tarkastellaan kuviossa 22.



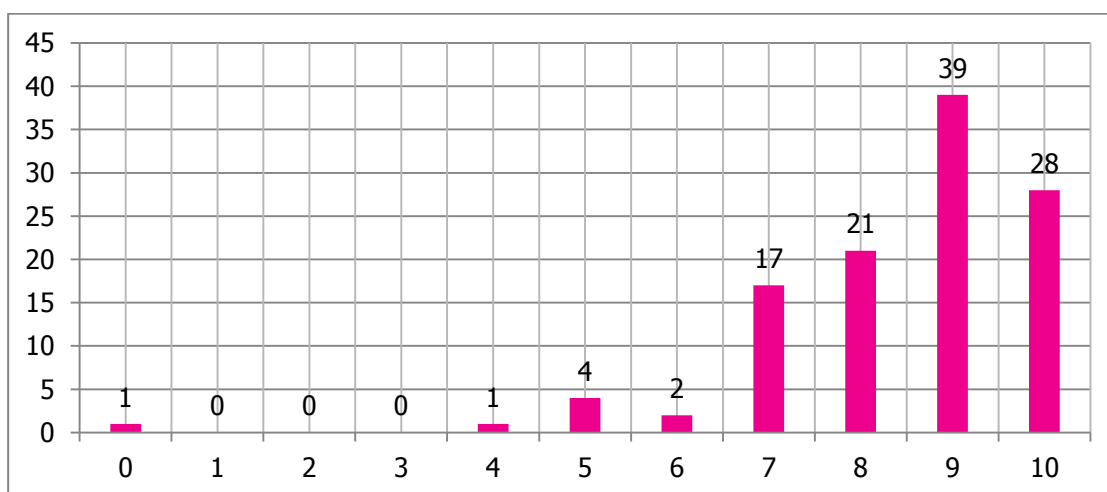
KUVIO 22. Kouluarvosana palvelulle sukupuolen mukaan

Kuviosta 23 käy ilmi, että alle 25 vuotiaiden ja 60 vuotiaiden huonoin arvosana palvelulle oli kahdeksan ja 25 - 35 vuotiaiden ryhmässä oli eniten arvosanan yhdeksän antaneita.



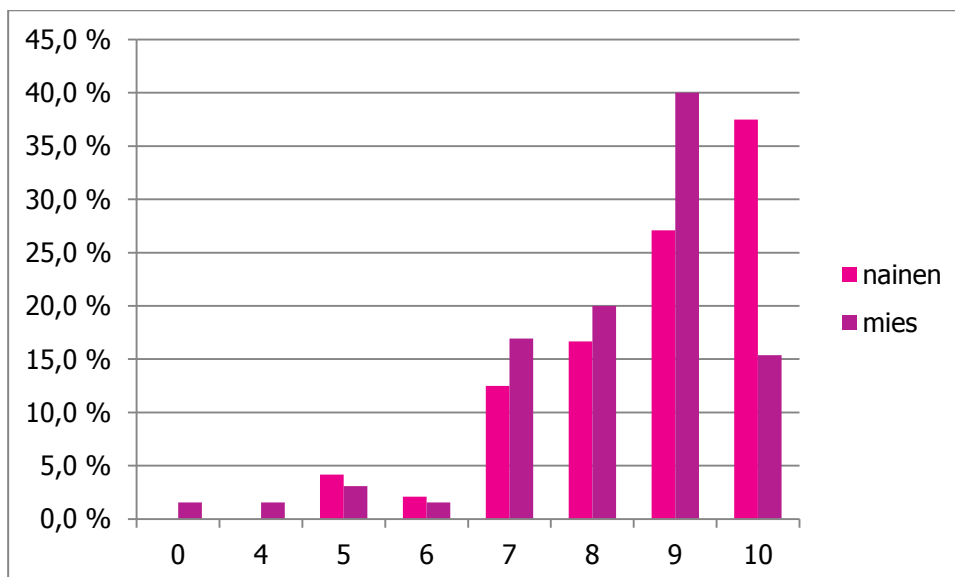
KUVIO 23. Kouluarvosana palvelulle iän mukaan

Viimeiseksi vastaajilta kysyttiin, miten todennäköisesti he suosittelisivat LähiTapiolaa kokemuksensa perusteella asteikolla 0 - 10. Kuviossa 24 on vastaajien arvioinnit kuvattuna, vain yksi vastaaja arvioi suosittelemattomuutensa nollassa. Kun suosittelevista (9 ja 10) vähennetään arvostelijat (0 - 6) saatiin nettosuositteluindeksiksi 52 %.



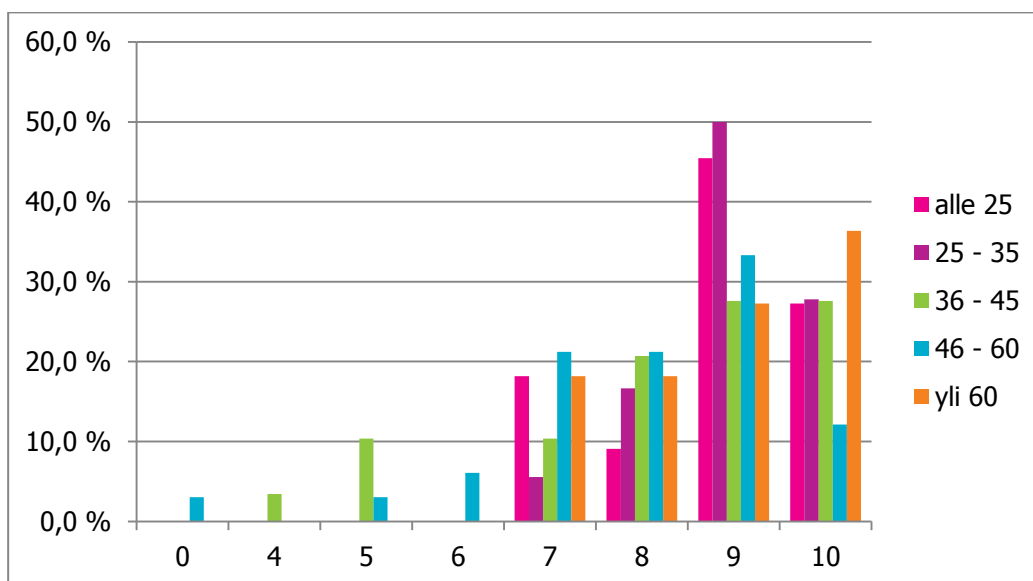
KUVIO 24. Miten todennäköisesti suosittelee

Kuviosta 17 25 ilmi, että enemmistö miehistä arvioi suositteleva todennäköisyyden yhdeksäksi ja enemmistö naisista kymmeneksi.



KUVIO 25. Miten todennäköisesti suosittelee sukupuolen mukaan

Kuviossa 26 tarkastellaan vielä lopuksi suosittelu todennäköisyyttä iän mukaan jaoteltuna. Puolet 25 - 35 vuotiaista antoi arvosanan yhdeksän. Ikäryhmissä 36 - 45 ja 46 - 60 oli alle seitsemän arvostusta ja yli 60 vuotiaista enemmistö antoi arvosanan kymmenen.



KUVIO 26. Miten todennäköisesti suosittelee iän mukaan

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Asiakaskokemuksen johtaminen on nykypäivän yrityksille keskeinen kilpailukeino, jolla voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen monin tavoin. Hyvällä asiakaskokemuksella voidaan vahvistaa asiakkaan sitoutumista yritykseen, lisätä asiakkaan ostohalukkuutta ja erottautua kilpailijoista. Hyvä asiakaskokemus myös kannustaa asiakasta suosittelemaan yritystä muille, mikä edistää yrityksen palveluimagoa ja tuo yritykselle uusia asiakkaita. Asiakasuskollisuuden kehittyessä yritys voi myös vähentää hintakilpailuaan, jolloin sen kannattavuus paranee. Hyvä asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista, jotka herättävät asiakkaassa positiivisia tunteita ja vahvoja mielikuvia.

Asiakaskokemuksen huomioiminen yrityksen toiminnassa on myös välttämätöntä asiakkaiden kuluttajatietoisuuden lisääntyttyä. Nykypäivän asiakkaat suhtautuvat saamaansa palveluun entistä kriittisemmin ja ovat valmiita vaihtamaan palveluntarjoajaa huonon palvelukokemuksen jälkeen aiempaa herkemmin. Asiakkaat myös kertovat palvelukokemuksistaan aktiivisesti sosiaalisessa mediassa, jolloin hyvät ja huonot kokemukset leviävät nopeasti suurelle joukolle ihmisiä ja vaikuttavat yrityksen imagoon. Yhtäkään asiakaskohtaamista ei saataisi hoitaa huonosti ja sen vuoksi yritykset tarvitsevat tietoa tuottamistaan kokemuksista ja asiakkaiden palveluodotuksista toimintansa kehittämiseksi.

Tutkimuksen lähtökohtana oli toimeksiantajan oletus siitä, että vastausnopeus vaikuttaa positiivisesti asiakkaan palvelukokemukseen ja että se on osa laatua. Tähän oletukseen saimme tekemämme kyselyn avulla vahvistuksen, kun asiakkaat pitivät selkeästi tärkeimpänä laadun tekijänä vastausnopeutta ja lyhyttä jonotusaikaa. Asiakkaiden mielestä toiseksi tärkein tekijä on asian hoitaminen kerralla kuntoon. Nopea ja sujuva palvelu säästää asiakkaan aikaa ja lisää palvelun arvoa asiakkaalle.

Asiakkaat antavat silloin tällöin palautetta siitä, että he kokevat numerovalikot hankaliksi. Eteispalvelun avulla numerovalinnat ovat yhtä valintaa lukuun ottamatta poistuneet ja ihminen ohjaa puhelun eteenpäin oikeaan paikkaan hoidettavaksi. Kyselyn avulla halusimme selvittää sitä, vaikuttaako asiakkaan palvelukokemukseen se, että asiaa ei hoideta heti kun puheluun vastataan, vaan puhelu ohjataan eteenpäin. Kyselyssä kysimme muun muassa hoituiko asia kerralla kuntoon ja miten sujuvasti asia hoidettiin. Asiakkaat antoivat hyvät arvosanat näihin kysymyksiin, joten niistä voi tehdä sen johtopäätöksen, että puhelun siirtäminen eteenpäin ei ole vaikuttanut huonontavasti palvelukokemukseen. Kahdessa vapaamuotoisessa kommentissa ihmeteltiin sitä, miksi puhelu siirrettiin eteenpäin ja asiakkaan henkilötunnus kysyttiin uudelleen. Eteispalvelun toimintaohjeiden mukaan asiakkaille kerrotaan, että henkilötunnus kysytään uudelleen, kun puhelu käännetään asiantuntijalle hoidettavaksi. Oletettavasti näissä tapauksissa ei ole toimintaohjetta noudatettu.

Nykyisin monissa yrityksissä kuten myös LähiTapiolassa kiinnitetään asiakaspalvelussa paljon huomiota lisäarvon tuottamiseen asiakaskohtaamisessa ja panostetaan paljon myynnillisyyteen. Nämä ovat erittäin tärkeitä asioita ja liiketoiminnan näkökulmasta myyntiä ja kasvua täytyy tulla. Tämän tutkimuksen mukaan asiakkaan näkökulmasta on tärkeintä, että hänelle vastataan nopeasti ja hän saa asiansa hoidettu kerralla kuntoon. Asiakaspalvelukeskuksessakin valmennettujen myynninportaiden vaiheet ovat: aloitus, luottamuksen herättäminen, kartoitus, yhteenveto, ratkaisuehdotus ja

kaupan päättäminen. Uskomme, että asiakkaan luottamuksen saavuttaa parhaiten, kun hänen asiansa hoidetaan ammattitaitoisesti ja kerralla kuntoon, ja sen jälkeen on helppo kartoittaa asiakkaan muu tilanne ja tehdä lisämyyntiä. Jos luottamusta ei saavuteta, on lisämyynnin tekeminen vaikeaa. Fuusion vuoksi LähiTapiolan järjestelmät ja tuotteet ovat muuttuneet ja uusiutuneet. Suosittelemme, että Asiakaspalvelukeskuksessa panostetaan valmennuksen ja koulutuksen avulla asiakasneuvojen ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen. Mahdollisten uusien asiakasneuvojen perehdytyksessä ei pidä kiirehtiä valmentamaan myynnillisyyttä ennen kuin muu osaaminen on kunnossa. Valmennuksessa ja koulutuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota myös asiakasneuvojen palveluasenteeseen, joka ratkaisee palvelutilanteiden onnistumisen.

Tutkimuksen avulla halusimme myös selvittää, onko Eteispalvelulle asetetut tavoitteet saavutettu ja mitä kehitettävää palvelussa on. Lisäksi halusimme tutkia Eteispalvelun liikeloudellisia vaikutuksia vastausprosenttiin, jonotusaikaan ja kertaumapuheluiden määrään. Kaikkiin Eteispalvelulle asetettuihin tavoitteisiin ei ole olemassa mittaria, jolla mitattaisiin onko tavoite saavutettu kuten asioinnin helppous ja asiakkaiden ohjaaminen verkkopalveluun. Eteispalvelun tavoitteena oli myös lyhentää uusien työntekijöiden perehdytysaikaa ja se tavoite on saavutettu, kun perehdytysaika on lyhentynyt kolmesta viikosta yhteen.

Jonotusajat ovat Eteispalvelun käyttöönoton jälkeen lyhentyneet ja vastausprosentti parantunut. Vuosien 2012 ja 2013 vaihteessa Asiakaspalvelukeskukseen rekrytoitiin lisää henkilökuntaa, joten se on osaltaan vaikuttanut siihen, että puheluita on hoidettu enemmän. Asiakasneuvojen lukumäärän vaikutus vastausprosenttiin ja jonotusaikaan olisi vaatinut tarkempia laskelmia pitävien johtopäätösten tekemiseen, mutta tietojen etsimiseen ei ollut aikaa eikä resursseja, joten näiltä osin tutkimukselle asettamamme tavoite jäi saavuttamatta.

Fuusiosta johtuen Asiakaspalvelukeskuksen toimintaympäristö on muuttunut Eteispalvelun käyttöönoton jälkeen ja sen mukaan myös Eteispalvelun toimintamalli on kehittynyt. Eteispalvelun toiminta on muutostilanteessa ollut erittäin tärkeää, kun eteispalvelijat tietävät minne asian hoitaminen kuuluu ja osaavat ohjata puhelun oikeaan paikkaan. Koska muutos edelleen jatkuu, suosittelemme, että Eteispalvelun toimintaa jatketaan edelleen. Toimintatavoissa Espoon ja Kuopion Eteispalvelussa on ollut hieman eroa ja pidämme tärkeänä, että keskusten välistä viestintää lisätään, että toimintatavat pysyisivät samanlaisena ja asiakas saa samanlaisen palvelun paikkakunnasta riippumatta.

Kun kyselyn tulokset esiteltiin Asiakaspalvelukeskuksen johtoryhmälle, he pitivät kyselyä onnistuneena. Esittelytilanteessa keskustelimme siitä, johtuivatko asiakkaiden antamat hyvät arvosanat siitä, että kyselyn toteuttamisajankohtana marraskuussa 2013 oli rauhallinen aika ja jonotusajat olivat osittain senkin vuoksi lyhyet. Sen vuoksi johtoryhmä halusi, että sama kysely tehdään keväällä uudelleen, jolloin nähdään vaikuttaako mahdollinen vuodenajan kiireestä johtuva jonotusaika ja vastustaso tuloksiin. Lisäksi johtoryhmä halusi, että samanlainen kysely tehdään myös yritysasiakkaille. Nämä toimeksiannot kertovat siitä, että kyselymme on onnistunut ja toimeksiantajamme on saanut siitä hyödyllistä tietoa. Puhelinhaastattelujen lisäksi asiakkaiden palvelukokemusta voitaisiin tutkia myös tekstiviesti- ja sähköpostikyselyillä, jotka ovat nykyisin suosittuja palvelun laadun mittaamises-

sa. Automatisoiduilla kyselyillä saataisiin reaaliaikaista tietoa palvelun laadusta puhelinhaastattelujen tueksi.

Tutkimuksessa saimme siis selville, että asiakkaiden mielestä vastausnopeus ja asian hoitaminen kerralla kuntoon ovat tärkeimpiä asioita laadun kannalta, eikä puhelun eteenpäin yhdistäminen vaikuta huonontavasti palvelukokemukseen. Täten uuden toimintamallin Eteispalvelun käyttöönotto on ollut hyvä ratkaisu ja toimintaa kannattaa jatkaa. Kyselyn tulokset kertovat myös sen, että asiakkaat pitävät saamaansa palvelua erittäin hyvänä ja laadukkaana, keskiarvo saadulle palvelulle oli 8,8 kouluvuorokaudella 4-10 mitattuna. Vastaavanlaisia kyselyitä tehdään jatkossakin ja niiden avulla on hyvä seurata palvelun laadun tasoa. Tekemämme kysely keskittyi asiakaspalvelukokemukseen ja laatuun ja Eteispalvelun liiketaloudelliset vaikutukset jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Niiden tarkempi tutkiminen toisi varmasti lisähyötyä toimeksiantajallemme ja se olisi hyvä opinnäytetyön aihe.

Ajatus opinnäytetyön kytkemisestä Eteispalveluun syntyi alkuvuodesta 2013, kun toinen tutkimuksen tekijöistä oli mukana palvelun suunnittelussa ja käyttöönotossa. Opinnäytetyö ei kuitenkaan edennyt ajatusta pidemmälle, ennen kuin elokuussa 2013, kun päätimme tehdä työn yhdessä. Elokuussa pidimme aloituspalaverin toimeksiantajan kanssa, jossa mietimme opinnäytetyömme tavoitteita. Syyskuussa suunnittelimme kyselylomakkeen ja marraskuussa toteutimme kyselyn, joka sujui nopeasti ja hyvin kun saimme kolme Eteispalvelijaa avuksemme haastattelujen tekemiseen. Myös tulosten saaminen Digiumista ja ristiintaulukointi ja tulkinta menivät sujuvasti. Raportin kirjoittaminen osoittautui yllättävän aikaa vieväksi ja kevät 2014 on mennyt sitä tehdessä.

Haastavaa opinnäytetyön tekemisessä on ollut teorian rajaaminen ja oikeiden näkökulmien löytäminen sekä aikataulussa pysyminen. Asiakaspalvelun laadusta on paljon kirjallisuutta saatavilla, mutta asiakaskokemuksesta on taas erittäin vähän suomenkielisiä lähteitä. Tapaamiset opinnäytetyön ohjaajamme kanssa ovat olleet erittäin hyödyllisiä ja ne ovat auttaneet meitä viemään työtä eteenpäin. Ohjauksen merkitys opinnäytetyössä on yllättävän suuri.

Opinnäytetyötä tehdessämme olemme perehtyneet teoriassa asiakaskokemukseen ja laatuun. Se on tuonut meille uutta näkökulmaa tekemiseemme ja uskomme, että pystymme hyödyntämään sitä myös omassa työssämme asiakaspalvelussa.

LÄHTEET

- FINANSSIALAN KESKUSLIITTO 2013a. Toimiala. [Viitattu 2014-03-04.] Saatavissa: http://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/Sivut/default.aspx
- FINANSSIALAN KESKUSLIITTO 2013b. Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012. [Viitattu 2014-03-04.] Saatavissa: http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiot_Suomessa_2012.pdf
- FINANSSIALAN KESKUSLIITTO 2014. Tilastot. [Viitattu 2014-03-04.] Saatavissa: <http://www.fkl.fi/tilastot/Sivut/default.aspx>
- GRÖNROOS, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- GRÖNROOS, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOYpro.
- HAMK 2013. Tutkiva ja kehittävä osaaja. Tutkimus- ja kehitystyön menetelmät. [Viitattu 2013-12-09.] Saatavissa: <http://elearningcentre.hamk.fi/tko/menetelmat/maarallinen.html>
- HEIKKILÄ, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- KUNNAS, Piia 2013. Esimiehellä on tärkeä rooli palvelun laadun parantamisessa. Kaupan Maailma 4/2013.
- LEGGETT, Kate 2014. The Forrester Wave: Customer Service Solutions For Enterprise Organizations, Q2 2014. [Viitattu 2014-04-20.] Saatavissa: <http://www.forrester.com/pimages/rws/reprints/document/113656/oid/1-QAHFQJ>
- LÄHITAPIOLA 2013. Vuosiraportti 2012. [Viitattu 2013-09-30.] Saatavissa: <http://www.vuosiraportti2012.lahitapiola.fi/fi/LahiTapiola>
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum.
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORKIAKOSKI, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Talentum.
- MARCKWORT, Raija 2003. Ole hyvä puhelimessa. Tampere: Mermerus.
- QUESTBACK 2013a. Asiakaskokemuksen kehittämisellä kasvua ja kilpailuetua. [Viitattu 2014-02-15.]
- QUESTBACK 2013b. Miten hyödynnätte asiakkaiden ajatuksia liiketoiminnassanne? [Viitattu 2014-02-15.]
- QUESTBACK 2014. Millaista asiakaskokemusta asiakaspalvelunne luo? [Viitattu 2014-04-01.] Saatavissa: <http://www.questback.com/fi/asiakaspalvelun-laadun-mittaaminen>
- ROOS, Aale ja SYSTÄ, Pekka 2001. Yhteyskeskus käsikirja. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- SCHMITT, Bernd H. 2003. Customer Experience Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- SHAW, Colin 2012. How Emotions Drive a Customer Experience. [Viitattu 2014-04-10.] Saatavissa: http://www.beyondphilosophy.com/wp-content/uploads/default/files/users/CS_Call%20Center%20Pipeline%20Article.pdf
- TUULANIEMI, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus.
- WALDEN, Steve ja MARLOW, Nigel 2013. Are you experienced? [Viitattu 2014-04-10.] Saatavissa: <http://www.beyondphilosophy.com/wp-content/uploads/2011/02/Are-you-experienced.pdf>
- YLIKOSKI, Tuire 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava.

YLIKOSKI, Tuire, JÄRVINEN, Raija ja ROSTI, Pirre 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

YLIKOSKI, Tuire ja JÄRVINEN, Raija 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Kysely LähiTapiolan puhelinpalvelun asiakaspalvelukokemuksesta

TAUSTATIEDOT

Ikä

- ☐ alle 25
- ☐ 25–35
- ☐ 36–45
- ☐ 46–60
- ☐ yli 60

Sukupuoli

- ☐ nainen
- ☐ mies

Asuinpaikka

- ☐ Pääkaupunkiseutu (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen)
 - ☐ Muu Etelä-Suomen lääni kuin pääkaupunkiseutu
 - ☐ Länsi-Suomen lääni
 - ☐ Itä-Suomen lääni
 - ☐ Oulun lääni
 - ☐ Lapin lääni
-

1. Mistä sait yhteystiedot/puhelinnumeron?

- ☐ laskusta
- ☐ netistä
- ☐ tallennettu omaan puhelimeen
- ☐ numerotiedustelusta
- ☐ puhelinluettelosta
- ☐ muualta, mistä?

2. Asia, jonka vuoksi soitit

- ☐ laskutus
- ☐ asiakastietojen hoito
- ☐ sopimusselvittely
- ☐ sopimuksen muuttaminen
- ☐ ostaminen
- ☐ tarjouspyyntö
- ☐ irtisanominen
- ☐ muu, mikä?

3. Valitse alla olevista vaihtoehdoista yksi syy, miksi valitsit puhelinkanavan verkkopalvelun tai toimistokäynnin sijaan?

- ☐ asian helppous
 - ☐ asian monimutkaisuus
 - ☐ nopeus
 - ☐ vaivattomuus
 - ☐ muu, mikä
-

Arvioi asteikolla 1-4 miten seuraavat seikat toteutuivat kohtaamisessa

- ☐ 4 erittäin hyvin
- ☐ 3 hyvin
- ☐ 2 huonosti
- ☐ 1 erittäin huonosti

4. Hoituiko asiasi kerralla kuntoon?

5. Miten sujuvasti asiasi hoidettiin?

6. Miten asiantuntevaa saamasi palvelu oli?

7. Miten henkilökohtaista saamasi palvelu oli?

8. Miten ystävällistä saamasi palvelu oli?

9. Koitko saavasi kohtaamisesta enemmän kuin odotit? Vastaa kysymykseen kyllä tai ei

- ☐ kyllä
- ☐ ei

10. Perustelisitko mistä vastauksesi johtui

11. Mitkä seuraavista ovat mielestäsi tärkeimmät laadun tekijät? Valitse 2 tärkeintä

- ☐ a) vastausnopeus / lyhyt jonotusaika
 - ☐ b) ammattitaito ja asiantuntemus
 - ☐ c) asian hoitaminen kerralla kuntoon
 - ☐ d) ystävällisyys ja palveluhalukkuus
 - ☐ e) henkilökohtaisuus ja välittäminen
 - ☐ f) joku muu, mikä?
-

12. Minkä kouluarvosanan antaisit saamallesi palvelulle asteikolla 4-10?

13. Kuinka todennäköisesti suosittelisit LähiTapiolaa kokemuksesi perusteella, arvioi asteikolla 0-10